



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA EMPRESA ELECTROCENTRO II.**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

GISELL CATERINE SALAZAR VILLAFUERTE

Riobamba - Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA EMPRESA ELECTROCENTRO II.**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: GISELL CATERINE SALAZAR VILLAFUERTE

DIRECTOR: Dr. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA PhD.

Riobamba - Ecuador

2019

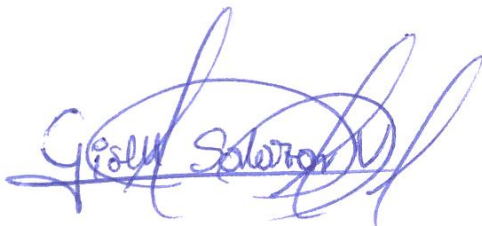
©2019, Gisell Catherine Salazar Villafuerte

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor

Yo, Gisell Caterine Salazar Villafuerte declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de Noviembre de 2019



Gisell Caterine Salazar Villafuerte

C.C. 060480900-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA ELECTROCENTRO II.**, realizado por la señorita: **GISSELL CATERINE SALAZAR VILLAFUERTE** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

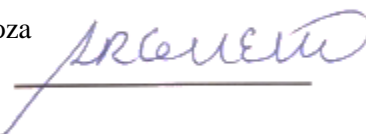
FECHA

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



21 de Noviembre de 2019

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN



21 de Noviembre de 2019

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



21 de Noviembre de 2019

AGRADECIMIENTO

Finalmente he alzado un nuevo escalón en mi vida, gracias a todas las personas que aportaron para que este sueño finalmente se va cristalizado. Dios mío gracias por darme la vida y por todos esos regalos maravillosos de cada día. Gracias familia por ser mi pilar fundamental, por esa palabra de aliento para no desfallecer. Gracias Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme ser una profesional de la república. Gracias a todos mis maestros por brindarme sus conocimientos y su tiempo.

“Sabemos muy bien que lo que estamos haciendo no es más que una gota en el océano. Pero si esa gota no estuviera ahí, al océano le faltaría algo”

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	Antecedentes de investigación.....	4
1.2	Marco teórico	5
1.2.1	<i>Fundamentos de administración</i>	5
1.2.1.1	<i>¿Qué es administración?</i>	5
1.2.1.2	<i>¿Qué es empresa?</i>	5
1.2.1.3	<i>El proceso administrativo</i>	5
1.2.1.4	<i>Filosofía</i>	6
1.2.1.5	<i>Misión</i>	6
1.2.1.6	<i>Visión</i>	6
1.2.1.7	<i>Valores</i>	6
1.2.2	<i>Sistema de gestión</i>	7
1.2.2.1	<i>Gestión</i>	7
1.2.2.2	<i>La gestión como proceso</i>	7
1.2.2.3	<i>La gestión como disciplina</i>	7
1.2.2.4	<i>La gestión y las personas</i>	7
1.2.3	<i>Gestión administrativa</i>	8
1.2.3.1	<i>Establecimiento de metas a largo plazo</i>	8
1.2.3.2	<i>Metas vs objetivos</i>	9
1.2.3.3	<i>Establecimiento de objetivos SMART</i>	9
1.2.4	<i>Gestión financiera</i>.....	10
1.2.4.1	<i>Finanzas administrativas</i>	10
1.2.4.2	<i>Objetivo básico financiero</i>	10
1.2.4.3	<i>Importancia de los estados financieros</i>	11
1.2.4.4	<i>Análisis financiero</i>	11
1.2.5	<i>Indicadores financieros</i>	11

1.2.5.1	<i>Razones de liquidez.....</i>	11
1.2.5.2	<i>Ratios de actividad</i>	13
1.2.5.3	<i>Razones de endeudamiento.....</i>	17
1.2.5.4	<i>Razones de rentabilidad.....</i>	19
1.2.6	<i>Control interno</i>	21
1.2.6.1	<i>Componentes del control interno.....</i>	21

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	<i>Enfoque de investigación.....</i>	23
2.1.1	<i>Cuantitativo</i>	23
2.2	<i>Nivel de investigación</i>	23
2.2.1	<i>Estudio descriptivo</i>	23
2.2.2	<i>Estudios explicativos</i>	23
2.3	<i>Diseño de investigación.....</i>	23
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	24
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	24
2.4	<i>Tipo de estudio</i>	24
2.4.1	<i>Bibliográfica.....</i>	24
2.4.2	<i>Documental</i>	25
2.4.3	<i>De campo</i>	25
2.4.4	<i>Descriptiva</i>	25
2.4.5	<i>Explicativa.....</i>	25
2.5	<i>Población y planificación.....</i>	26
2.5.1	<i>Población.....</i>	26
2.5.2	<i>Muestra.....</i>	27
2.6	<i>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</i>	27
2.6.1	<i>Métodos</i>	27
2.6.1.1	<i>Analítico.....</i>	27
2.6.1.2	<i>Deductivo</i>	27
2.6.1.3	<i>Inductivo</i>	27
2.6.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	28
2.6.2.1	<i>Observación.....</i>	28
2.6.2.2	<i>Encuesta.....</i>	28
2.7	<i>Hipótesis.....</i>	28
2.7.1	<i>Variable independiente</i>	28
2.7.2	<i>Variable dependiente</i>	28

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados	29
3.2	Discusión de resultados	37
3.2.1	<i>Variable independiente</i>	37
3.2.2	<i>Variable dependiente</i>	37
3.2.3	<i>Hipótesis</i>	37
3.2.4	<i>Prueba estadística:</i>	38
3.3	Propuesta	41
3.3.1	<i>Generalidades de la empresa</i>	41
3.3.2	<i>Antecedentes de la empresa</i>	42
3.3.3	<i>Organigrama actual</i>	43
3.3.4	<i>Misión y Visión</i>	43
3.3.5	<i>Definición de procesos</i>	43
3.3.6	<i>Definición de negocio propuesta</i>	45
3.3.7	<i>Misión propuesta</i>	45
3.3.8	<i>Visión propuesta</i>	46
3.3.9	<i>Filosofía corporativa propuesta</i>	47
3.3.10	<i>Valores corporativos propuestos</i>	47
3.3.11	<i>Análisis FODA</i>	48
3.3.12	<i>Organigrama Propuesto</i>	49
3.3.13	<i>Objetivo General</i>	49
3.3.14	<i>Objetivos Específicos</i>	49
3.3.15	<i>Matriz de Balance ScoreCard</i>	50
3.3.16	<i>Cuadro de mando integral</i>	51
3.3.17	<i>Mapa de procesos</i>	53
3.3.18	<i>Definición de procesos propuesto</i>	54
3.3.18.1	<i>Proceso de compras</i>	55
3.3.18.2	<i>Proceso de pagos</i>	57
3.3.18.3	<i>Proceso de ventas</i>	59
3.3.18.4	<i>Proceso de facturación</i>	61
3.3.18.5	<i>Proceso de revisión de baterías</i>	63
3.3.18.6	<i>Proceso de gestión de marketing</i>	65
3.3.18.7	<i>Proceso de gestión del talento humano</i>	67
3.3.18.8	<i>Proceso de gestión administrativa</i>	69
3.3.19	<i>Estados financieros</i>	71
3.3.20	<i>Análisis financiero</i>	73
3.3.20.1	<i>Índices de liquidez</i>	73

3.3.20.2	<i>Índices de actividad</i>	74
3.3.20.3	<i>Índices de endeudamiento</i>	77
3.3.20.4	<i>Índices de rendimiento</i>	78
3.3.21	<i>Estrategias financieras</i>	80
3.3.22	<i>Estados financieros proyectados</i>	83
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES		86
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población de ELECTROCENTRO II	26
Tabla 2-2:	Población de ELECTROCENTRO	26
Tabla 1-3:	Conocimiento del organigrama estructural	29
Tabla 2-3:	Conocimiento de sus funciones.....	30
Tabla 3-3:	Conocimiento de misión y visión de la empresa.....	31
Tabla 4-3:	Conocimiento del proceso según actividad	32
Tabla 5-3:	Socialización de objetivos empresariales	33
Tabla 6-3:	Estrategias de crecimiento sustentable	34
Tabla 7-3:	Necesidad de un sistema de gestión	35
Tabla 8-3:	Incidencia del sistema de gestión	36
Tabla 9-3:	Frecuencias observadas	38
Tabla 10-3:	Frecuencias esperadas	39
Tabla 11-3:	Cálculo chi-cuadrado.....	39
Tabla 12-3:	Generalidades de la empresa ELECTROCENTRO II.....	41
Tabla 13-3:	Matriz de definición de negocio.....	45
Tabla 14-3:	Matriz de misión.....	45
Tabla 15-3:	Matriz de visión.....	46
Tabla 16-3:	FODA de ELECTOCENTRO II	48
Tabla 17-3:	Matriz de Balance ScoreCard para ELECTROCENTRO II	50
Tabla 18-3:	Cuadro de Mando Integral propuesto para ELECTROCENTRO II	51
Tabla 19-3:	Proceso de compras	56
Tabla 20-3:	Proceso de pagos	58
Tabla 21-3:	Proceso de ventas	60
Tabla 22-3:	Proceso de facturación	62
Tabla 23-3:	Proceso de revisión y garantía de baterías.....	64
Tabla 24-3:	Proceso de gestión de marketing	66
Tabla 25-3:	Proceso de gestión del talento humano	68
Tabla 26-3:	Proceso de gestión administrativa	70
Tabla 27-3:	Estrategias financieras propuestas.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Distribución chi-cuadrado.....	40
Figura 2-3:	Gráfica Chi-cuadrado.....	40
Figura 3-3:	Ubicación geográfica	42
Figura 4-3:	Organigrama actual de ELECTROCENTRO II.....	43
Figura 5-3:	Organigrama propuesto.....	49
Figura 6-3:	Mapa de procesos propuesto	53
Figura 7-3:	Simbología para realizar flujogramas	54
Figura 8-3:	Proceso de compras.....	55
Figura 9-3:	Proceso de pagos.....	57
Figura 10-3:	Proceso de ventas	59
Figura 11-3:	Proceso de facturación	61
Figura 12-3:	Proceso de revisión y garantía de baterías	63
Figura 13-3:	Proceso de gestión de marketing.....	65
Figura 14-3:	Proceso de gestión del talento humano	67
Figura 15-3:	Proceso de gestión administrativa.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Conocimiento del organigrama estructural	29
Gráfico 2-3:	Conocimiento de sus funciones.....	30
Gráfico 3-3:	Conocimiento de misión y visión.....	31
Gráfico 4-3:	Conocimiento del proceso.....	32
Gráfico 5-3:	Socialización de objetivos empresariales.....	33
Gráfico 6-3:	Estrategia de crecimiento sustentable	34
Gráfico 7-3:	Necesidad de un sistema de gestión.....	35
Gráfico 8-3:	Incidencia del sistema de gestión.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada

Anexo B: RUC de la empresa

RESUMEN

El presente proyecto de investigación Diseño del sistema de gestión administrativo y financiero para la empresa Electrocentro II, tiene como finalidad comprobar que la aplicación de dicho sistema incide en la generación de rentabilidad y la importancia de aplicarlo en empresas familiares. La metodología utilizada se basa en la realización de encuestas aplicadas a todas las personas de la empresa, incluyendo las sucursales para obtener datos más precisos, además del diagnóstico estratégico que abarcó análisis de indicadores, análisis FODA e identificación de la identidad corporativa actual. Se determinó que se necesita de un sistema de gestión que proporcione estrategias para aumentar la rentabilidad de la empresa. La propuesta se basa en crear el sistema mediante estrategias como: determinación de nuevos canales de venta, incremento de la satisfacción del cliente y sistematización de procesos internos, además se han planteado lineamientos de organización, métodos de control, y se ha realizado un análisis financiero que facilite la proyección de datos e indicadores a un futuro próximo, en donde se verifiquen resultados con la aplicación del sistema propuesto. Se recomienda que Electrocentro II aplique este sistema y mantenga una planificación para años posteriores, que se socialice con los trabajadores para combinar esfuerzos y marcar lineamientos de trabajo en equipo, que se mejore la rotación de inventarios para así incrementar la rentabilidad.

Palabras clave: <SISTEMA DE GESTIÓN>, <DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO>, <ESTRATEGIAS>, <PROCESOS>, <INDICADORES FINANCIEROS>, <RENTABILIDAD>



ABSTRACT

This present research project Design of the administrative and financial management system for the Electrocentro II Company, aims to verify that the application of this system has an impact on the generation of profitability and the importance of applying it in family companies. The methodology used is based on the implementation of applied surveys to all people in the company, including branches to obtain more accurate data, in addition to the strategic diagnosis that included analysis of indicators, SWOT analysis and identification of the existing corporate identity. It was determined that a management system is needed that provides strategies to increase the profitability of the company. The proposal is based on creating the system through strategies such as: identification of new sales channels, increased customer satisfaction and systematization of internal processes, in addition organizational guidelines, control methods and a financial analysis have been developed to facilitate the projection of data and indicators in the near future, where results are verified with the implementation of the proposed system. It is recommended that Electrocentro II apply this system and maintain a planning for later years, socialize with workers to combine efforts and set guidelines for teamwork, as well as improve the inventory turnover to increase profitability.

Key words: <MANAGEMENT SYSTEM>, <STRATEGIC DIAGNOSIS>, <STRATEGIES>, <PROCESSES>, <FINANCIAL INDICATORS> <PROFITABILITY>



INTRODUCCIÓN

En Ecuador las empresas familiares tienen un tiempo de vida relativamente corto, un porcentaje muy pequeño llegan a la tercera generación, entre los problemas que enfrenta se encuentra la sucesión conflictiva entre herederos, la falta de aplicación del proceso administrativo y el manejo empírico, es por esto que es necesario la presencia tanto de una administración como una gestión eficiente en la empresa.

ELECTROCENTRO II es una empresa familiar con 22 años en el mercado con la venta de repuestos eléctricos para vehículos y ha sido manejada por el propietario de manera exitosa, pero al crecer aumentan las necesidades empresariales.

Los problemas que enfrenta ELECTROCENTRO II son: falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo es decir no existen objetivos y metas definidas por cumplir, combinación de la economía familiar y la economía empresarial, falta de liquidez en ciertas temporadas debido al sobreendeudamiento y falta de planificación financiera.

Además, podemos referir la falta de aplicación del proceso administrativo y de herramientas administrativas en la toma de decisiones, el no contar con un registro actualizado del inventario que posee debido a la variedad de productos y toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin un previo análisis de las variables internas como externas. De esta manera no permite marcar estrategias de mercado adecuadas según las necesidades de la empresa y la realidad económica

En la empresa no ha existido un sistema de gestión desde sus comienzos por ser manejada como una micro empresa, pero con el paso de los años debido al aumento del volumen de sus ventas y su crecimiento acelerado es indispensable la aplicación del sistema de gestión administrativo y financiero en la misma.

Al continuar este proceso la empresa puede verse perjudicada al generar gastos excesivos y no asegurar la supervivencia a largo plazo de la misma, por otro lado, puede llevarle a la empresa a desaprovechar oportunidades dentro del mercado y a no explotar las fortalezas que posee.

Este trabajo de titulación utiliza varios métodos, herramientas y técnicas que aseguran la calidad y la veracidad de los datos obtenidos mediante el uso de los mismos. El análisis de indicadores será el nexo para diagnosticar el estado actual de la empresa y mediante aquellos alcanzar el desempeño empresarial deseado.

El objetivo general de la investigación es: Diseñar un sistema de gestión administrativo y financiero utilizando el análisis de indicadores para aumentar la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II.

Los objetivos específicos que persigue el trabajo de titulación son: Construir una sustentación teórica que será base para el desarrollo del presente estudio investigativo, analizar los resultados obtenidos en las encuestas y realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual y establecer así, lineamientos técnicos tanto en el área administrativa como financiera para alcanzar los objetivos empresariales.

El trabajo esta dividido en tres capítulos. El primero habla del marco teórico que es la sustentación científica en donde se basa todo el estudio, comprende conceptos de los términos más utilizados y despliega explicaciones de cada tema tratado.

El segundo capítulo es el marco metodológico en donde se encuentra el enfoque, nivel y diseño de la investigación que sustenta la verificación correcta de la hipótesis planteada.

Y en el tercer capítulo se encuentra la propuesta que recoge desde el análisis de los datos de la encuesta y la comprobación de la hipótesis mediante el método del chi cuadrado, hasta la propuesta misma en donde se detalla el sistema administrativo y financiero, que se divide en la parte administrativa con la propuesta de la identidad corporativa y la matriz del Balance ScoreCard, y en la parte financiera donde se encuentra el análisis de los indicadores y las propuestas financieras junto con un balance proyectado, que verifica que el resultado de la aplicación del sistema es positivo.

La presente investigación realiza un estudio sobre la solución a estos problemas en base a las diferentes necesidades y a nuevos problemas que pueden presentarse, es por ello que demanda el desarrollo de un sistema de gestión administrativo y financiero en base a la realidad económica y empresarial de la empresa ELECTROCENTRO II en el sector que se desarrolla en este caso comercial. El mismo proveerá a la empresa de estrategias, indicadores y objetivos definidos tanto en la parte administrativa como financiera que serán comunicados a todos los integrantes de la misma, para de esta manera mejorar la toma de decisiones, mejorar las condiciones de las negociaciones y alcanzarlas metas y objetivos propuestos. Además, este sistema no se planteará como solución a problemas pasados más bien será la respuesta a los presentes acontecimientos.

Mediante este sistema de gestión administrativo y financiero se podrá trabajar hacia un fin específico ya que con la determinación de objetivos se podrá medir la eficiencia de este sistema además habrá un panorama más claro para la especificación de estrategias que le permitan aumentar sus ventas y por ende la rentabilidad de la misma.

También pretende reafirmar la validez del sistema de gestión administrativo y financiero en la realidad empresarial mediante la verificación de un cambio significativo desde la aplicación del sistema, se espera que los resultados sean tomados como complemento de la ciencia administrativa

Este trabajo podrá servir de referencia para empresas afines y ser empleado para investigaciones posteriores, como empresas familiares que han crecido y es indispensable aplicarlo, acorde a las necesidades y competencias del mercado. Al aplicar dicho sistema se reafirmará la importancia de la administración tanto en la pequeña como gran empresa.

Las interrogantes que se van a contestar son ¿Cuál es el sistema de gestión administrativo y financiero que debe aplicar la empresa ELECTROCENTRO II para aumentar la rentabilidad basado en el análisis de indicadores?; ¿Cómo el diseño de este sistema permitirá el aumento de la rentabilidad en la empresa?

La ausencia de un sistema de gestión administrativo y financiero ¿De qué manera incide en el desempeño y consecución de objetivos de la empresa? ¿Cuál es la situación actual que vive la empresa ELECTROCENTRO II? ¿Cuáles son los lineamientos administrativos y financieros que debe manejar la empresa?

Todas las respuestas a estas se preguntas se desarrollan a continuación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

El movimiento de la Gestión Financiera Integral debe ser tomado a nivel empresarial, especialmente por la MIPYMES, con el fin de promover la competitividad y el crecimiento que tanto requiere el país. Desde este punto de vista se persigue eliminar la informalidad a través de un modelo que lleva a que estas organizaciones cumplan con su objeto social dentro de los parámetros establecidos por la ley, obteniendo además, una evaluación constante de la viabilidad del negocio y de los resultados que ofrecen las decisiones que toma la administración en cotidianidad. (Correa, Ramírez, & Castaño, 2009, p.200)

Administrar el valor permite al empresario tener una visión más amplia de su empresa en el sector y contexto en el que se desenvuelve y lleva a que se generen políticas y gestiones encaminadas al mantenimiento del valor de la empresa en el mercado. Además, se constituye en un modelo de carácter financiero-administrativo que lleva a las personas que toman decisiones al interior de la organización, a mantener sus procesos regulados con el fin de que la empresa sea mucho más competitiva y genere condiciones de sostenimiento, crecimiento y solidificación. (Correa, Ramírez, & Castaño, 2009, p.200)

La organización del marco teórico como: administración, finanzas, plan estratégico, mapa de procesos, permitió fundamentar las concepciones científicas, técnicas para sustentar las fases de la creación del modelo de gestión administrativa y financiera de acuerdo a normativas y requerimientos que exige este modelo.

El no contar con una estructura administrativa no ha permitido definir su estructura organizacional, delimitar funciones de los cargos, mapa de procesos, evaluar sus objetivos y metas, levantamiento de procedimientos para una gestión administrativa que aproveche de la mejor manera sus capitales. (Quilumbaquin , 2015, p.155)

Se instituyen operaciones de la administración, comercialización, y manejo de recursos financieros, mismas que se describen en forma clara y precisa el desarrollo de las actividades de la empresa: generando un valor agregado al cliente y proporcionando un marco referencial para la operación de las transacciones comerciales.

El modelo de gestión financiera delineado, permitió evaluar y controlar el uso de los recursos financieros, mejorar la rentabilidad empresarial y reducir los costos propios de la empresa. (Mosquera, 2012, p.106)

1.2 Marco teórico

1.2.1 Fundamentos de administración

1.2.1.1 ¿Qué es administración?

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos”. (Munch, 2015, p. 12)

1.2.1.2 ¿Qué es empresa?

Munch (2015) afirma que “es la unidad económico-social en donde a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p.27)

1.2.1.3 El proceso administrativo

Consta de cuatro etapas:

Planeación. - “Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins & Coulter, 2014, p.9).

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como el análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, de minimizar riesgos y de mejorar las condiciones futuras. De esta forma la planeación es una actividad clave para cualquier empresa; la factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización. (Munch, 2015, p.50).

Organización. - Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.

Dirección. - Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales.

Control. - Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. (Robbins & Coulter, 2014, p.9)

1.2.1.4 *Filosofía*

Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización.

1.2.1.5 *Misión*

Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.

1.2.1.6 *Visión*

Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente. (Munch, 2015, p.51)

1.2.1.7 *Valores*

Evans (2015) manifiesta que:

Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Es un conjunto de ideas y principios que guía a la empresa cuando surgen exigencias morales, éticas, de seguridad, de salud, ambientales o de otro tipo que se opongan a la maximización del valor de los accionistas. (p.41)

1.2.2 *Sistema de gestión*

Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos. (Thinkandsell.com, 2016)

1.2.2.1 *Gestión*

Proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y proceso estratégicos y tácticos de una unidad productiva mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (Hernández & Pulido, 2011, p.2)

1.2.2.2 *La gestión como proceso*

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso.

1.2.2.3 *La gestión como disciplina*

Clasificar a la gestión como disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

1.2.2.4 *La gestión y las personas*

Se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996)

1.2.3 *Gestión administrativa*

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización.

Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control. (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017)

1.2.3.1 *Establecimiento de metas a largo plazo*

El establecimiento de metas constituye la piedra angular de la estrategia de negocios. Las metas deberían ser la base de las principales iniciativas estratégicas de los siguientes cinco años o más.

Las metas pueden mejorar el desempeño del personal en cuatro formas:

- a) Centran la atención en las actividades importantes para las metas.
- b) Producen un efecto energizador
- c) Estimulan la persistencia
- d) Ayudan a los empleados a afrontar la tarea del momento.

He aquí cinco consideraciones al momento de establecer objetivos:

- a) Las metas difieren de los objetivos
- b) Las metas a corto plazo no tienen mucha cabida en el desarrollo de estrategias
- c) Las mejores metas tal vez resuelvan el dilema accionista-interesado en la empresa
- d) Son igualmente válidas las metas relacionadas con los valores. (Evans, 2015, p.42)

1.2.3.2 *Metas vs objetivos*

Una meta es aquello que la compañía busca y que se describe con palabras. Un objetivo es lo que ayuda a medir si se cumplió la meta y suele expresarse con números.

La meta podría consistir en convertirse en un proveedor de bajo costo dentro de determinado segmento de mercado. El objetivo correspondiente podría ser bajar 10% los costes unitarios de operación en el segmento en un plazo de tres años.

Las metas a largo plazo son lo que se halla en el presupuesto del año actual y más allá. Quizá sean importantes a corto plazo para mantener felices a los mercados financieros. Pero lo que está dentro de ese presupuesto posiblemente incida poco en el desarrollo de la estrategia.

Ésta tiene en cuenta las tendencias de demanda del mercado, así como las fuerzas de competencia en la industria que van más allá del corto plazo. Sería absurdo organizar su empresa para competir ferozmente a corto plazo, quedando expuesta a una caída de la demanda o a una intensificación de la competencia tanto en el mediano como en el largo plazo. (Evans, 2015, p.43)

1.2.3.3 *Establecimiento de objetivos SMART*

Los objetivos están estrechamente ligados a las metas. Las compañías se dirigen a una meta, un destino expresado en palabras. Los objetivos son metas, a lo largo de una ruta o en un destino final, y se expresan con números.

Por ejemplo, una compañía puede perseguir la meta de liderar el mercado del Reino Unido en un segmento clave en el 2019. Es una meta importante, solo que demasiado vaga para una buena estrategia. Más precisos serían los objetivos de conquistar 33% de la participación del mercado en 2017 y 35% en el 2019. Este objetivo contribuirá a cumplir la meta de liderar el mercado en dicho segmento.

A diferencia de las metas, que son indicativas y orientadoras, los objetivos son precisos. Estos deben ser:

- a) Específicos (S). Un número exacto para un parámetro
- b) Mensurables (M). El parámetro debe ser cuantificable; por ejemplo, una participación porcentual en un segmento en vez de una meta vaga “el mejor proveedor”

- c) Alcanzables (A). Sería absurdo buscar uno improbable que ocasione una gran decepción.
- d) Relevantes (R). Los objetivos deben relacionarse con la meta. Si ésta consiste en liderar el mercado, sería inapropiado establecer el objetivo de ganar el premio a “la mejor campaña de mercadotecnia del año” en la revista especializada.
- e) Limitados en el tiempo (T). Especifique cuando se logrará el objetivo; si no se fija un límite de tiempo no habrá motivación y las decisiones difíciles terminarán posponiéndose.

Los objetivos deben ser SMART. Los mejores lo son. Como en el ejemplo anterior, son específicos (la participación deseada en el segmento), mensurables (la investigación de mercado escogida indicará si se obtiene 35%), alcanzables (se halla en 29% y el nuevo producto ha sido bien recibido), relevantes (la participación en el mercado es la medida más importante de liderazgo del mercado) y limitado en el tiempo (2019). (Evans, 2015, p.45-46)

1.2.4 *Gestión financiera*

Es el proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros. (Correa, Ramírez , & Castaño, 2009)

1.2.4.1 *Finanzas administrativas*

“Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios, estas personas son las que administran proactivamente los asuntos financieros de una determinada empresa” (Baena, 2014, p.2)

1.2.4.2 *Objetivo básico financiero*

El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa; en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión, de los accionistas, propietarios o inversionistas.

1.2.4.3 *Importancia de los estados financieros*

“Los estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tiene acceso a los registros de un ente económico” (Baena, 2014, p.27)

1.2.4.4 *Análisis financiero*

El análisis financiero es una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que contempla un conjunto de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información contable, económica y financiera que, una vez procesada, resulta útil para una toma de decisiones de inversión, financiación, planeación y control con mayor facilidad y pertinencia, aunado a que permite comparar los resultados obtenidos por una empresa durante un lapso de tiempo determinado con los resultados de otros negocios similares. (Nava, 2009, p.607)

1.2.5 *Indicadores financieros*

Tormo afirma: “También llamado ratio, es la relación entre dos valores que permite obtener datos de la actividad económica en momentos concretos” (p.94).

Los indicadores de gestión han cobrado una gran importancia, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad organizacional. Es bien sabido además que una fuerte cultura de orientación a resultados suele ir de la mano con el éxito del negocio, sea éste medido en término de resultados financieros o de cumplimiento de la misión institucional.

Los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones modernas: ayudan a precisar propósitos y objetivos, facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel, permiten tomar decisiones con base en datos y análisis y, quizá lo más importante de todo, aseguran la alineación de las personas, áreas y procesos con los objetivos organizacionales. (Villagra, 2016, p.6)

1.2.5.1 *Razones de liquidez*

A través de las razones de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo esto quiere decir que se puede establecer la facilidad o dificultad de la compañía para cubrir sus pasivos de corto plazo.

Mientras más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de pagar deudas a corto plazo

a) Razón corriente

Definición. - Trata de verificar la disponibilidad de la empresa en un corto plazo menor a un año para atender sus compromisos u obligaciones a corto plazo.

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Criterio óptimo. - Si la razón corriente es menor que 1.5 la empresa puede tener una mayor probabilidad de suspender sus pagos, deudas, obligaciones hacia terceros. Se recomienda incrementar el activo corriente o mejorar el movimiento. Si la razón es mayor que 2 se puede decir que la empresa posee activos circulantes ociosos, indica pérdida de rentabilidad a corto plazo.

b) Prueba ácida

Definición. - Se conoce también con el nombre de liquidez seca. Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta del inventario es decir con sus saldos de efectivo generados por el producto de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y un activo de fácil liquidación diferente a los inventarios

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Criterio óptimo. - Se considera una buena razón cuando 1 sea igual a 1. Es decir que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa puede disponer como mínimo de un dólar para cubrirla sin recurrir a la venta de sus inventarios.

c) Capital de trabajo

Definición. - Constituye los recursos reales con las cuales cuenta la empresa para cancelar su pasivo a corto plazo. Es la porción del activo corriente que es financiado por fondos de largo plazo. Aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.

Modo de cálculo. -
$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Criterio óptimo. - Un resultado óptimo será >0. En la cuenta deudores, clientes, revisar el plazo otorgado para el cobro o recaudo de la cartera, de igual forma en proveedores.

d) Intervalo básico defensivo

Definición. - Calcula el número de días durante los cuales la empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de las ventas y otras fuentes

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Costo de ventas} + \text{Gastos generales}}{360}}$$

Criterio óptimo. - El mayor tiempo posible.

1.2.5.2 Ratios de actividad

Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Mientras mejores sean los resultados se interpretará si se está realizando un adecuado uso y manejo eficiente de los recursos utilizados.

a) Rotación de inventarios

Definición. - Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas y poder proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento.

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Costo de venta o de producción}}{\text{Inventarios totales promedio}}$$

$$\text{Inventarios Totales Promedio} = \frac{\text{Inventarios totales año 1} + \text{Inventarios Totales año 2}}{2}$$

Para el caso de empresas industriales o manufactureras se puede realizar la rotación de inventarios en forma separada o independiente por materias primas, productos en proceso y productos terminados. Al concluir con los cálculos podemos observar que al sumar cada uno de estos será igual al cálculo por el total de inventarios.

Criterio óptimo. - Rotar de 11 o muy cercano a 12 veces

b) Días de inventario. -

Definición. - Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de una empresa.

Modo de cálculo. -
$$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Criterio óptimo. - Entre mayor sea esta rotación mucho mejor para la empresa, pero es importante tomar en cuenta la actividad a la que se dedica

c) Rotación de clientes

Definición. - Indica en promedio cuantas veces en el año se logra cobrar a los clientes, para ello se relaciona las cuentas por cobrar de clientes con las cuentas que las venden

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Clientes}}$$

Criterio óptimo. - Debe ser menor a la rotación de proveedores.

e) Días promedio de cobro

Definición. - Indica en promedio cuantos días en el año se logra cobrar a los clientes

Modo de cálculo. -
$$\frac{360}{\text{Rotación de clientes}}$$

Criterio óptimo. - Menor a los días de pago. Si los días de cobro son menores a los días de pago, esto significa que la empresa primero cobra a sus clientes para luego pagar sus proveedores, pero si la situación es contraria deberá incurrir en más deuda. A menos días de cobro, menor será la inversión en clientes y por lo tanto será menor la necesidad de financiamiento.

f) Rotación de proveedores

Definición. - Indica en promedio cuantas veces en el año se logra pagar a los proveedores, para ello relacionamos las cuentas proveedores de mercaderías contra las compras de mercaderías.

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$$

Criterio óptimo. - Debe ser mayor a la rotación de clientes

g) Días promedio de pago

Definición. - Indica en promedio cuantos días en el año se logra pagar a los proveedores

Modo de cálculo. -
$$\frac{360}{\text{Rotación de proveedores}}$$

Criterio óptimo. - Debe ser mayor a los días de cobro

h) Ciclo de conversión del efectivo. -

Definición. - Nos permite conocer la demora neta en la generación de efectivo en la empresa, en otras palabras, nos permite saber cuánto tiempo demora la empresa para generar efectivo.

Modo de cálculo. - $\text{Días de cobro} + \text{Días de inventario} - \text{Días de pago}$

Criterio óptimo. - La meta de la empresa debería ser acortar este ciclo lo menos posible sin alterar las operaciones, esto mejoraría las utilidades porque a mayor ciclo mayor necesidad de financiamiento y dicho financiamiento tiene un costo

i) Rotación de activos operacionales

Definición. - Con este ratio se demuestra el valor de las ventas realizadas frente a cada dólar invertido en activos operacionales, nos demuestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar las ventas.

Modo de cálculo. -

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos operacionales brutos (Fijos, clientes, inventarios + depreciaciones + provisiones)}}$$

Criterio óptimo. - El nivel óptimo del indicador deberá presentar una tendencia de 1 de tal forma que todos los activos operacionales es decir clientes, inventarios y activos fijos de la empresa, así como previsión de cartera, inventarios y depreciación, lograrán la utilización plena con relación al nivel de la producción y ventas.

j) Rotación de activos fijos

Definición. - Nos muestra la cantidad de veces que se han utilizado estos activos para generar ingresos por venta.

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

Criterio óptimo. - El resultado ideal sería en razón de 1, es decir por cada dólar invertido en activo fijo, la empresa genera ventas por \$1.

k) Rotación de activos totales o rotación de la inversión

Definición. - Generalmente cuanto mayor sea la rotación de activos totales mayor será la eficiencia de la utilización de sus activos, este indicador es el más importante para la inversión porque indica que tanto de las operaciones de la empresa han sido productivas financieramente.

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total bruto}}$$

Criterio óptimo. - Mide por cada unidad monetaria del activo total cuanto fue la contribución para la generación de las ventas, se destaca la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos para generar las ventas. Debería estar dentro de un rango de 1 o superior.

l) Rotación de capital de trabajo

Definición. - Corresponde al volumen de ventas generadas por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de rotación del activo total, si el cálculo de la rotación es alto puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión de la empresa, puede indicar también que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o de entidades financieras corto plazo para financiar sus fondos de operación

Modo de cálculo. -
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

m) Rotación de patrimonio líquido

Definición. - Muestra el volumen de ventas generadas a raíz de la inversión generada por los accionistas. El patrimonio líquido es el resultado de la diferencia entre los activos y los pasivos. Se denomina patrimonio líquido porque es en realidad con lo cuenta la empresa

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Patrimonio}}$

Criterio óptimo. - Entre más alta mucho mejor porque significa que se ha trabajado con fondos propios

1.2.5.3 Razones de endeudamiento

Se mide la habilidad que tiene o no la administración para generar fondos necesarios y suficientes para el pago de sus obligaciones a medida que se van venciendo. Mide el grado y forma que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Establece el riesgo que corre el acreedor

a) Razón de endeudamiento financiero

Definición. - Establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo, con respecto a las ventas del periodo. En el caso de que las ventas correspondan a un periodo mayor de un año deberá proyectarse hasta alcanzar el año.

Modo de cálculo. - $\left(\frac{\text{Obligaciones financieras de corto y largo plazo}}{\text{Ventas netas}} \right) * 100$

Criterio óptimo. - Un indicador adecuado sería hasta el 30% de las ventas netas, así los gastos financieros por el costo de las diferentes financiaciones serán cubiertos con la utilidad operacional, caso contrario la empresa presentara dificultades en la cancelación de los intereses. Para las empresas comerciales, el punto ideal de razón es del 10%, de ser superior el resultado sería un inconveniente para la empresa dado el estrecho margen de utilidad operacional y por consiguiente la cancelación de los intereses financieros generados. Se sugiere para alcanzar el nivel óptimo, se debe incrementar las ventas a través de estrategias como incrementar la publicidad y aumentar los canales de ventas

b) Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo

Definición. - Esta razón indica qué porcentaje del total de los pasivos presentan vencimiento en el corto plazo, es decir la relación está dada entre los pasivos corrientes y total de pasivos

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos totales}}$

Criterio óptimo. - Una alta concentración en el pasivo a corto plazo comprometería sus posibilidades de pago en el futuro cercano. Una tendencia creciente en esta relación debe ser objeto de un análisis más profundo de las razones del porque esta tendencia, y tomar decisiones para corregirla.

c) Razón de financiación a largo plazo

Definición. - Este indicador demuestra que porcentaje del activo está financiado con recursos o largo plazo, ya sean internos y externos, se espera que cumplan en el principio de conformidad financiera.

$$\text{Modo de cálculo.} - \left(\frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo largo plazo.}}{\text{Activo total}} \right) * 100$$

Criterio óptimo. - Verificar si están realizando las compras de activos de acuerdo con el principio de conformidad financiera.

d) Razón de deuda o nivel de endeudamiento

Definición. - Representa la relación entre el pasivo total y el activo total, es la proporción de endeudamiento de una empresa

$$\text{Modo de cálculo.} - \left(\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}} \right) * 100$$

Criterio óptimo. - El nivel de endeudamiento ideal para las empresas seria de 1.-1, es decir que por cada dólar de deuda se debe contar con el respaldo de \$1 en el activo, en otras palabras, dicho nivel de endeudamiento sería considerado hasta el 50%

Si la razón es mayor al 60% quiere decir que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a grupos de terceros que facilitan el nivel de financiación. Si el nivel es menor que 40% pueda que la empresa tenga exceso de capital propio lo que implica que la empresa no está recurriendo o no requiere de endeudamiento externo.

e) Razón de cobertura de intereses financieros

Definición. - Establece la relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, es decir la incidencia que tiene los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa mientras más alto sea el resultado mejor será la situación de la empresa.

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gastos financieros}}$

Criterio óptimo. - Un margen adecuado será el que permita el incremento en el resultado obtenido o que sea lo más alto posible, de esta forma la empresa podrá cubrir los gastos financieros y además contar con la suficiente capacidad de endeudamiento.

f) Indicador Leverage

Definición. - Es un indicador del nivel de endeudamiento en relación con el apalancamiento o la utilización del dinero que complementa los fondos existentes en la empresa. Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio con respecto a los acreedores es decir determina el nivel de riesgo que corre cada uno en la financiación.

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Criterio óptimo. - Se concluye que entre más alto sea el resultado menor será el patrimonio de la empresa de la empresa frente a los pasivos, es decir que a mayor Leverage mayores son los pasivos por consiguiente habrá dificultad en cumplir con las obligaciones.

En función del riesgo que corren los socios es menor debido a que el aporte en la financiación de los activos es menor, caso contrario sucede con los acreedores entre mayor sea el índice mayor será su riesgo debido a que los activos están financiados con los pasivos.

Un bajo Leverage implica menor riesgo pero a la vez implica menor rentabilidad, es decir a mayor riesgo mayor rentabilidad.

1.2.5.4 Razones de rentabilidad

Son instrumentos que le permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos. Mide la rentabilidad del patrimonio, rentabilidad del activo es decir la productividad o utilidad de un determinado periodo.

a) Margen de rentabilidad bruta

Definición. - Sirve para evaluar la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos administrativos y ventas, este indicador permite reflejar compras o costos excesivos.

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$

Criterio óptimo. - La relevancia de este ratio es la de comparar con el promedio de la industria o con otras compañías de la misma rama, también se podría comparar a través de varios años de la misma empresa, para ampliar el margen de la utilidad se deben considerar estrategias como: incremento de la producción sosteniendo el precio y la calidad del producto.

b) Margen de rentabilidad neta ROS

Definición. - Nos permite conocer el porcentaje que representa el beneficio neto sobre las ventas netas en otras palabras, cuanto sobra de los ingresos una vez que se ha deducido todos los costos y gastos existentes.

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$

Criterio óptimo. - Este ratio nos permite comparar al promedio de otras empresas del mismo sector también sirve si se alcanza la evolución a través de varios periodos. Un adecuado margen dependerá de los esfuerzos administrativos o gerenciales en todo el estado de resultados

c) Rendimiento sobre los activos ROA

Definición. - Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades, corresponde al valor total de los activos sin descontar la depreciación ni provisiones.

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total Activos Brutos}}$

Criterio óptimo. - A mayor costo mayor carga operativa y una reducción de las ventas son factores que pueden llevar a que la empresa no sea eficiente y por lo tanto no rentable. El nivel óptimo que debería tener este ratio es: ROA mayor al promedio de la industria y al líder del mercado.

d) Rendimiento de los recursos propios ROE

Definición. - Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas a partir del resultado final que la empresa obtiene de un periodo, es una visión primaria que posee la

inversión de los accionistas y es un cálculo de cuanto se quisiera ganar si los accionistas invierten su dinero en un nuevo proyecto

Modo de cálculo. - $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Criterio óptimo. - Entre más alto sea este indicador es más atractivo para los inversionistas de la empresa

1.2.6 Control interno

El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad. (Bacallao, 2009)

1.2.6.1 Componentes del control interno

El marco conceptual de COSO incorpora una serie de normas orientadas a medir la efectividad del control interno, y para ello señala cinco componentes, los cuales deben estar presentes e interrelacionados en cualquier sistema considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización. Dichos componentes son:

Ambiente de Control. - El ambiente o entorno de control constituye el armazón para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

Evaluación de Riesgos. - El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Actividades de Control. - Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Información y Comunicación. - La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Supervisión o Monitoreo. - Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. En tal sentido, es indispensable su desempeño por cuanto expone la situación en que se encuentra la entidad y las soluciones que hay que hacer partiendo de la no correspondencia con su desempeño. (Bacallao, 2009)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Cuantitativo*

Se utilizará el enfoque cuantitativo por lo cual se va a utilizar encuestas para recabar información, por otro lado se planteará una hipótesis antes de realizar la investigación y se verificará la misma una vez concluido el trabajo a través de los datos recolectados. En las ciencias administrativas su objetivo es la toma de decisiones que nos lleven a cumplir los objetivos planteados.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Estudio descriptivo*

“También llamados estudios de corte, transversales o de prevalencia, se resumen todos como estudios observacionales, donde no existe interferencia o manipulación del factor de estudio por parte del investigador, observando lo que ocurre con el fenómeno en circunstancias naturales” (García J., 2004).

Se describirán los procesos y hechos que suceden en la empresa ELECTROCENTRO II para su posterior análisis crítico profesional.

2.2.2 *Estudios explicativos*

“El estudio analítico o explicativo busca entender y contestar por qué o las causas de ocurrencia de determinados fenómenos o comportamientos, estableciendo la relación y asociación entre las variables objeto de análisis” (Müggenburg & Pérez, 2007).

Con los resultados que se obtendrán se puede estudiar las causas de los problemas para así determinar soluciones y optimizar los recursos de la empresa.

2.3 Diseño de investigación

La investigación estará enfocada al diseño del sistema de gestión administrativo y financiero para la empresa ELECTROCENTRO II que ayude a la gestión, asignación, planificación,

organización, de los procedimientos que faciliten la reducción en los costos y el aumento de la rentabilidad.

Se medirán los indicadores financieros que maneja la empresa para su posterior análisis, se plantearán lineamientos administrativos para la gestión de la empresa y se propondrán estrategias de mercado para así conseguir el objetivo de esta investigación que es el aumento de la rentabilidad.

2.3.1 *Según la manipulación de la variable independiente*

Es un diseño no experimental ya que se observarán los fenómenos tal y como suceden sin intervenir en el desarrollo de los mismos

2.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Es un diseño transversal ya que se recolectarán datos en un solo corte de tiempo

2.4 Tipo de estudio

En el presente trabajo de titulación se aplicarán: investigación bibliográfica, documental, de campo y descriptiva.

2.4.1 *Bibliográfica*

La investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información.

Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio. (Matos, 2016)

Se dará por medio de la recolección de definiciones, teorías, conceptos de varios autores, libros, artículos científicos.

2.4.2 Documental

“La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información entorno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.” (Alfonso, 1995, p.46)

Será por medio de archivos y documentos de la empresa que servirán de sustento del trabajo realizado

2.4.3 De campo

La investigación de campo es una recopilación de primera mano, de fuentes primarias a través de la relación directa con las personas que se están estudiando.

Se llevará a cabo por medio de entrevistas, encuestas a clientes de la empresa y mediante la técnica de la observación.

2.4.4 Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92)

Se utilizará para detallar las causas y efectos de los problemas presentes en la organización.

2.4.5 Explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de las relaciones entre conceptos, es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p. 95)

Se utilizará para dar respuesta a los eventos que se suscitan dentro del entorno empresarial y a explicar las causas y efectos.

2.5 Población y planificación

2.5.1 Población

“Es el conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos que pueden presentar una característica específica que se puede estudiar” (D’Angelo, 2011).

La población de la empresa ELECTROCENTRO II consta de cinco personas.

Tabla 1-2: Población de ELECTROCENTRO II

CARGO	N °
Administración	2
Contabilidad	1
Ventas	2
TOTAL	5

Fuente: ELECTROCENTRO
Realizado por: Salazar, G. 2019

Al ser un número muy pequeño los resultados pueden no estar estrechamente ligados a la realidad y se convierten en poco confiables.

Para proporcionar mayor confiabilidad a los resultados se ha decidido que la encuesta se aplicará a las todas las sucursales de ELECTROCENTRO que son 4 y con un total de 20 colaboradores, pero el presente trabajo de investigación se enfocará en ELECTROCENTRO II netamente.

Tabla 2-2. Población de ELECTROCENTRO

SUCURSALES	N°
ELECTROCENTRO II	5
ELECTROCENTRO VILLAFUERTE	7
ELECTROCENTRO VILLAFUERTE II	3
ELECTROCENTRO GUAYAQUIL	5
TOTAL	20

Fuente: ELECTROCENTRO
Realizado por: Salazar, G. 2019

2.5.2 Muestra

No es necesario aplicar muestra debido a que el número de la población es pequeño.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.1.1 Analítico

Con el ánimo de observar los resultados de la aplicación del sistema, y de este modo poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

2.6.1.2 Deductivo

Este método se fundamenta en el razonamiento deductivo relacionando tres momentos de la deducción que son: la axiomatización, representada por verdades que no requieren demostración; postulados o doctrinas creadas o asimiladas y demostración que se refiere al hecho científico que es propio de los filósofos, matemáticos y lógicos. Siendo útil para unificar la teoría y la observación, permitiendo al investigador realizar deducciones a partir de la teoría los fenómenos que serán observados.

Esta investigación partirá de lo macro a lo micro, este estudio permitirá encontrar los problemas que existen y facilitar el proceso para encontrar soluciones óptimas.

2.6.1.3 Inductivo

Con el propósito de determinar aspectos importantes del mercado, las necesidades económicas y financieras entorno a las inversiones realizadas.

Se estudia el problema particular para llegar al general. Se analizarán las actuales herramientas de gestión como planificación, organización, ejecución y control, así como también estados financieros.

2.6.2 *Técnicas e instrumentos*

2.6.2.1 *Observación*

La observación se aplica en los procedimientos internos de la empresa, así como también en los documentos base.

2.6.2.2 *Encuesta*

Este instrumento se aplicará a colaboradores y a clientes de la empresa para poder obtener información primaria sobre los actores de esta economía.

2.7 *Hipótesis*

Un sistema de gestión administrativo y financiero que utilice el análisis de indicadores aumentará la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II.

2.7.1 *Variable independiente*

Sistema de gestión administrativo financiero.

2.7.2 *Variable dependiente*

Rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

1. ¿Conoce el organigrama estructural que posee la empresa?

Tabla 1-3: Conocimiento del organigrama estructural

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

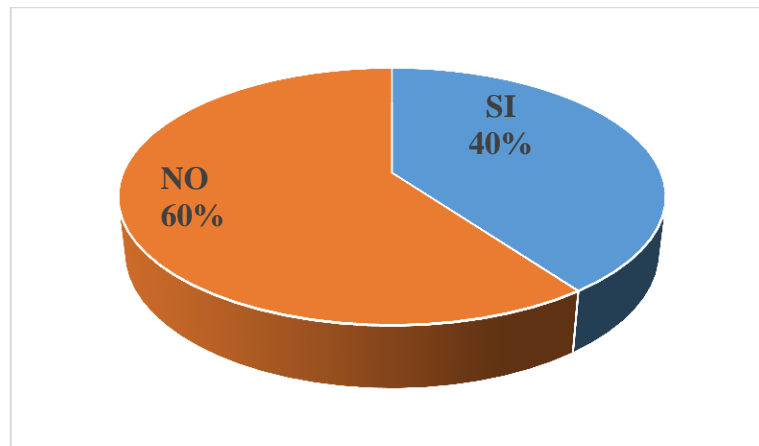


Gráfico 1-3: Conocimiento del organigrama estructural

Fuente: Tabla 1-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 60% de los encuestados que en este caso son doce personas manifiestan que no conocen el organigrama de ELECTROCENTRO por lo que asumimos que solo los dueños manejan este organigrama, el cual debería ser socializado por todos los miembros de la misma para poder trabajar bajo un mismo concepto.

2. ¿Conoce las funciones/actividades que corresponden a su puesto de trabajo?

Tabla 2-3: Conocimiento de sus funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

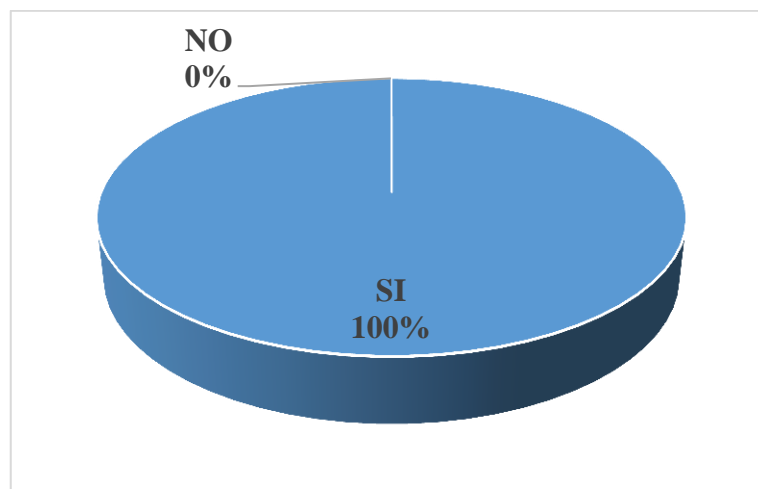


Gráfico 2-3: Conocimiento de sus funciones

Fuente: Tabla 2-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 100% de las personas que conforman ELECTROCENTRO tienen claras sus funciones, lo cual es muy positivo pese a no conocer el organigrama ya que manifiesta organización dentro del ambiente laboral, la cual debe permanecer. Además, se puede atribuir a que es una empresa pequeña en donde cada persona tiene actividades específicas.

3. ¿Conocer la misión y visión de la ELECTROCENTRO?

Tabla 3-3: Conocimiento de misión y visión de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

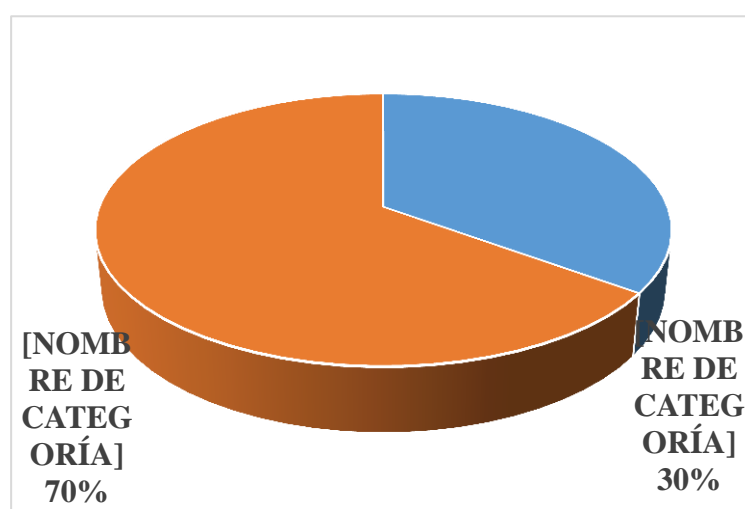


Gráfico 3-3: Conocimiento de misión y visión

Fuente: Tabla 3-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 70% de los encuestados manifiestan que no conocen la misión ni la visión de ELECTROCENTRO, solo seis personas tienen conocimiento del contenido, el mismo debe ser socializado dentro de la empresa para crear sentido de pertenencia y así conocer cómo se encaminan sus esfuerzos.

4. ¿Conoce el proceso establecido para cada una de las actividades que se realizan en ELECTROCENTRO?

Tabla 4-3: Conocimiento del proceso según actividad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

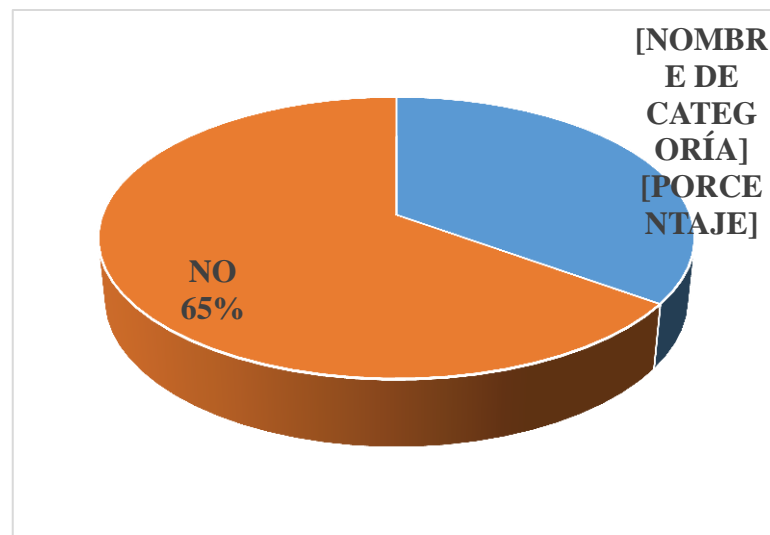


Gráfico 4-3: Conocimiento del proceso

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 65% de los encuestados no conocen el proceso de cada una de las actividades que se realizan en ELECTROCENTRO, esto da a conocer que las actividades no tienen un proceso predefinido y preestablecido y se acomoda a las necesidades del momento. El presente trabajo de investigación dará solución a dicha problemática.

5. ¿Los objetivos empresariales son socializados con todos sus colaboradores?

Tabla 5-3: Socialización de objetivos empresariales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20%
NO	11	55%
DESCONOCE	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

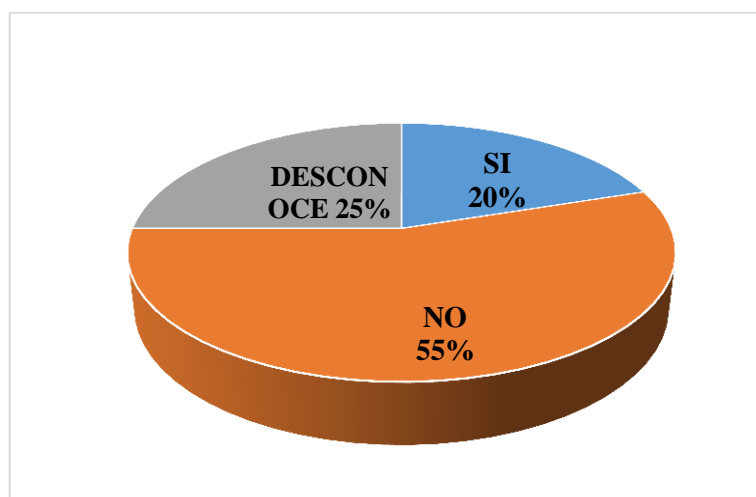


Gráfico 5-3: Socialización de objetivos empresariales

Fuente: Tabla 5-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 55% de las personas encuestadas manifiestan que no conocen los objetivos de la empresa, es decir no está marcada una ruta a seguir y por ende no se conocen las metas en cada mes, semestre y año, mientras el 25% lo desconoce es decir no sabe si es que existen objetivos y por ende no los aplica. Estos objetivos deben ser socializados para crear sentido de pertenencia y compromiso para con la empresa.

6. ¿ELECTROCENTRO establece estrategias administrativas y financieras a fin de permitir un crecimiento sustentable?

Tabla 6-3: Estrategias de crecimiento sustentable

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

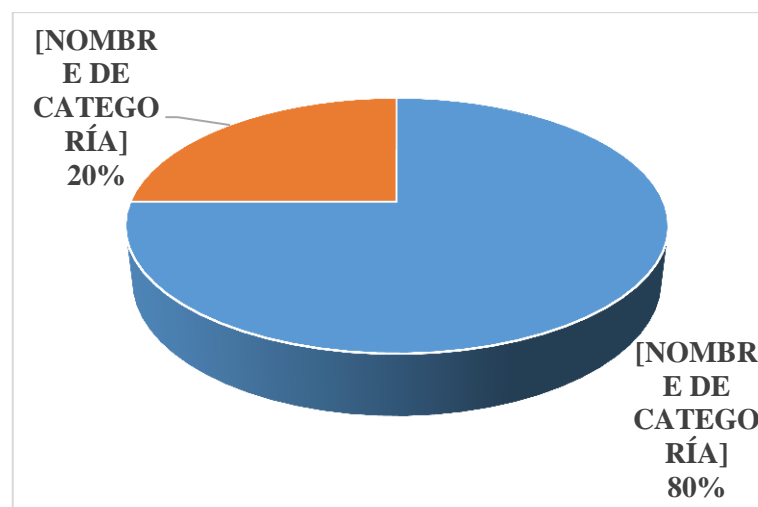


Gráfico 6-3: Estrategia de crecimiento sustentable

Fuente: Tabla 6-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 20% de los encuestados afirma que la empresa no aplica estrategias de crecimiento mientras que el 80% afirma que si las aplica, lo que significa que en su mayoría existe liderazgo por parte de los dueños, pero no todos los colaboradores conocen estas estrategias, se debe trabajar por conseguir una mejor comunicación en la organización.

7. ¿Qué tan necesario considera usted diseñar un sistema de gestión administrativa y financiera para la empresa ELECTROCENTRO?

Tabla 7-3: Necesidad de un sistema de gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY NECESARIO	17	85%
NECESARIO	2	10%
POCO NECESARIO	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

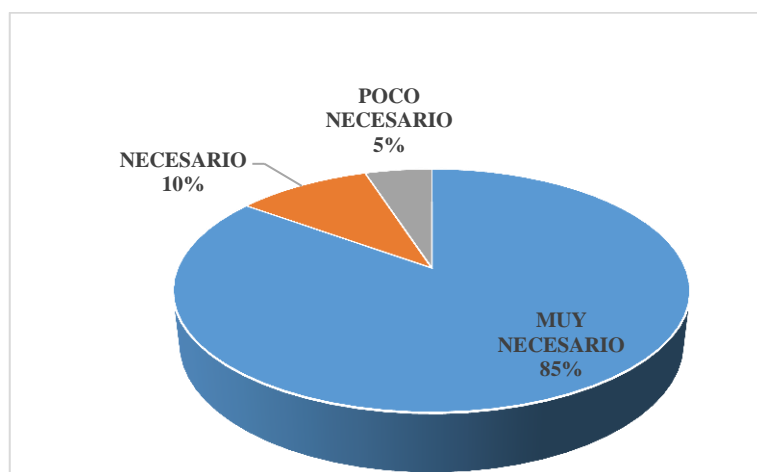


Gráfico 7-3: Necesidad de un sistema de gestión

Fuente: Tabla 7-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 85% de los encuestados manifiestan que es muy necesario la realización del presente trabajo de investigación, el mismo ayudará a la empresa a cumplir objetivos y por lo tanto ayudará a su crecimiento, planteando lineamientos técnicos y estrategias de negocio.

8. ¿Al aplicar el sistema administrativo y financiero se incrementarán las ventas y se optimizarán los recursos?

Tabla 8-3: Incidencia del sistema de gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

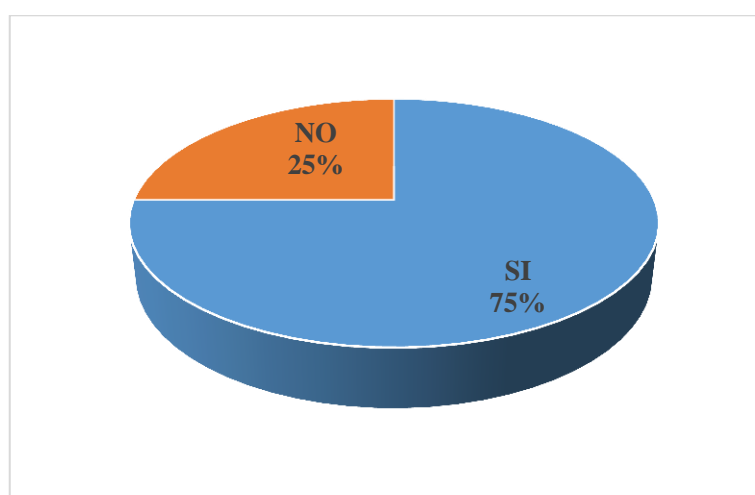


Gráfico 8-3: Incidencia del sistema de gestión

Fuente: Tabla 8-3

Realizado por: Salazar, G. 2019

Análisis:

El 75% de los encuestados afirma que al aplicar el sistema administrativo y financiero se logrará aumentar las ventas y optimizar los recursos, lo cual es un indicador positivo ya que ellos se encuentran en el ambiente laboral a diario y conocen los beneficios que se puede obtener a través de la definición de procesos, estrategias y objetivos que todo desemboca en el aumento de la rentabilidad de la organización. Además, se convierten en un punto clave de información para direccionar el trabajo de investigación.

3.2 Discusión de resultados

Al analizar los datos verificamos que no existe lineamientos planteados y definidos para la organización, por ejemplo, el organigrama, procesos, misión y visión no están determinados, pero como es una empresa familiar pequeña, todos están conscientes de los las funciones que tiene cada persona en la empresa, pero en lo posterior esta situación será insostenible ya que se duplicarán funciones y se desperdiciarán recursos, por lo tanto, es imprescindible la aplicación de un sistema de gestión administrativa y financiera.

El presente trabajo de investigación utilizará la distribución Chi cuadrado para comprobar la hipótesis investigativa, mediante la relación entre la variable independiente asociada con la pregunta número 6 de la encuesta aplicada y la variable dependiente asociada a la pregunta número 8.

3.2.1 *Variable independiente*

Sistema de gestión administrativo financiero.

Pregunta N°6: ¿ELECTROCENTRO establece estrategias administrativas y financieras a fin de permitir un crecimiento sustentable?

3.2.2 *Variable dependiente*

Rentabilidad de la empresa.

Pregunta N°8: ¿Al aplicar el sistema administrativo y financiero se incrementarán las ventas y se optimizarán los recursos?

3.2.3 *Hipótesis*

Un sistema de gestión administrativo y financiero que utilice el análisis de indicadores aumentará la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II.

En el desarrollo de la investigación se plantean las hipótesis nulas y alternativa, las cuales se detallan a continuación:

Hipótesis nula: Un sistema de gestión administrativo y financiero que utilice el análisis de indicadores NO aumentará la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II.

Hipótesis alternativa: Un sistema de gestión administrativo y financiero que utilice el análisis de indicadores aumentará la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II.

3.2.4 Prueba estadística:

Se utiliza con el fin de verificar la hipótesis, se aplicará un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, aplicando la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

X^2 = Distribución Chi cuadrado

Fo= Frecuencias observadas

Fe= Frecuentas esperadas

Frecuentas observadas:

Tabla 9-3: Frecuencias observadas

FRECUENCIAS	V.D Rentabilidad de la empresa		
V.I Diseño del sistema de gestión administrativa y financiera	SI	NO	TOTAL
SI	14	1	15
NO	2	3	5
TOTAL	16	4	20

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Salazar, G. 2019

Frecuencias esperadas:

Tabla 10-3: Frecuencias esperadas

FRECUENCIAS	V.D Rentabilidad de la empresa		
V.I Diseño del sistema de gestión administrativa y financiera	SI	NO	TOTAL
SI	12	3	15
NO	4	1	5
TOTAL	16	4	20

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

Cálculo Chi Cuadrado:

Tabla 11-3: Cálculo chi-cuadrado

V.I Diseño del sistema de gestión administrativa y financiera	V.D Rentabilidad de la empresa	FO	FE	FO-FE	(FO-FE)²	(FO-FE)²/FE
SI	SI	14	12	2	4	0,33
	NO	1	3	-2	4	1,33
NO	SI	2	4	-2	4	1
	NO	3	1	2	4	4
SUMATORIA TOTAL						6,67

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Salazar, G. 2019

Regla de decisión:

Permite establecer si se acepta o se rechaza la hipótesis nula, se establecen los grados de libertad a través de la siguiente fórmula:

Grados de libertad= (Número de filas-1) * (Número de columnas-1)

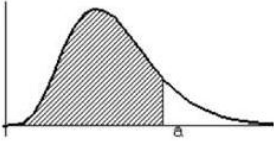
Grados de libertad= (2-1) * (2-1)

Grados de libertad= 1

Obteniendo los grados de libertad y aplicando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se ubica el valor de Chi cuadrado en la siguiente tabla:

PERCENTILES DE LA DISTRIBUCIÓN χ^2

$F(a) = P(X \leq a)$



n	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,5	0,25	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,879	6,635	5,024	3,841	2,706	1,323	0,455	0,102	0,004	0,001	0,000	0,000
2	10,597	9,210	7,378	5,991	4,605	2,773	1,386	0,575	0,103	0,051	0,020	0,010
3	12,838	11,345	9,348	7,815	6,251	4,108	2,366	1,213	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,860	13,277	11,143	9,488	7,779	5,385	3,357	1,923	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,750	15,086	12,833	11,070	9,236	6,626	4,351	2,675	1,145	0,831	0,554	0,412
6	18,548	16,812	14,449	12,592	10,645	7,841	5,348	3,455	1,635	1,237	0,872	0,676
7	20,278	18,475	16,013	14,067	12,017	9,037	6,346	4,255	2,167	1,690	1,239	0,989
8	21,955	20,090	17,535	15,507	13,362	10,219	7,344	5,071	2,733	2,180	1,646	1,344
9	23,589	21,666	19,023	16,919	14,684	11,389	8,343	5,899	3,325	2,700	2,088	1,735
10	25,188	23,209	20,483	18,307	15,987	12,549	9,342	6,737	3,940	3,247	2,558	2,156
11	26,757	24,725	21,920	19,675	17,275	13,701	10,341	7,584	4,575	3,816	3,053	2,603
12	28,300	26,217	23,337	21,026	18,549	14,845	11,340	8,438	5,226	4,404	3,571	3,074

Figura 1-3: Distribución chi-cuadrado

Realizado por: Salazar, G. 2019

Grafica del Chi cuadrado calculado:

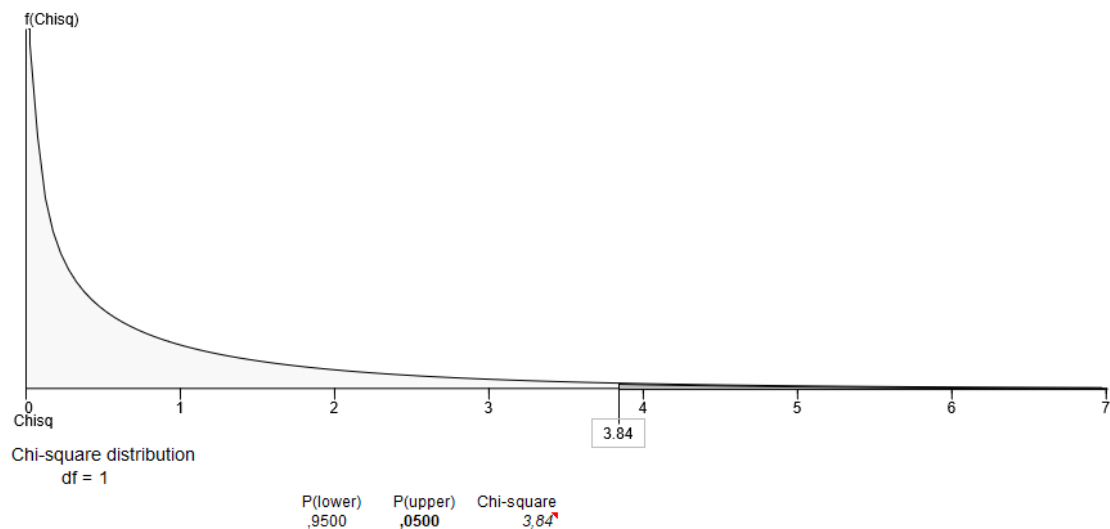


Figura 2-3: Gráfica Chi-cuadrado

Realizado por: Salazar, G. 2019

Parámetros de decisión:

Si $(x^2_c) > (x^2_t)$ se rechaza la hipótesis nula

Si $(x^2_c) < (x^2_t)$ se acepta la hipótesis nula

Decisión:

Al aplicar el procedimiento estadístico, se obtiene que: el Chi cuadrado de la tabla (χ^2_t) = 3,841 y el Chi cuadrado calculado (χ^2_c) = 6,67, entonces:

$$(\chi^2_c) > (\chi^2_t)$$

$$6,67 > 3,841$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: Un sistema de gestión administrativo y financiero que utilice el análisis de indicadores aumentará la rentabilidad de la empresa ELECTROCENTRO II, por lo que es factible la elaboración de la presente investigación.

3.3 Propuesta

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA ELECTROCENTRO II

3.3.1 Generalidades de la empresa

Tabla 12-3: Generalidades de la empresa ELECTROCENTRO II

Razón Social	ELECTROCENTRO II
RUC	0602471930001
Dirección	Veloz 36-22 y Uruguay
Ciudad	Riobamba
Provincia	Chimborazo
Teléfono	032966403
Email	electrocentro.ms@gmail.com
Código postal	060102
Horario de atención:	8:00 a 13:00 y 14:30 a 19:00
Tipo de empresa	Microempresa Comercial
Número de empleados:	5
Gerente:	Mauro Salazar
Logo:	

Fuente: ELECTROCENTRO II
Realizado por: Salazar, G. 2019

Ubicación geográfica:



Figura 3-3: Ubicación geográfica

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.2 Antecedentes de la empresa

La empresa “ELECTROCENTRO” empezó un pequeño negocio familiar dedicado a la venta de repuestos eléctricos de vehículos, dirigido por Teresa Arévalo de Villafuerte ubicado en las calles Rocafuerte 30-49 y New York.

Posteriormente se crea una nueva sucursal ubicada en las calles Veloz y Uruguay: ELECTROCENTRO II que es una empresa familiar con 22 años en el mercado, empezó como un pequeño negocio en la ciudad de Riobamba abriendo sus puertas un 8 de agosto de 1997 bajo el control de una de sus hijas Susana Villafuerte quien se responsabilizó por el mismo, mientras su esposo Mauro Salazar obtenía en la matriz los conocimientos necesarios para luego asumir la dirección del nuevo almacén.

Con el pasar de los años esta empresa creció y brindó la oportunidad de un trabajo estable a tres personas más, las cuales gozan de todos los beneficios de ley y son capacitados periódicamente para el mejor manejo de los insumos tecnológicos, de esta manera se ha formado un equipo de trabajo que con sus esfuerzos han logrado posicionar a la empresa.

ELECTROCENTRO II se dedica a la venta por menor de repuestos eléctricos de vehículos, tanto de 12 como de 24 voltios. Dentro de su línea se encuentran artículos como: bujías, alternadores, motores de arranque, plumas, halógenos, bobinas de encendido, una amplia variedad de sensores: oxígeno, posición de cigüeñal, árbol de levas, temperatura, velocidad. Su producto estrella son las baterías que las ofrece en tres marcas: BOSCH, KAISER y ELECKTRA.

3.3.3 *Organigrama actual*

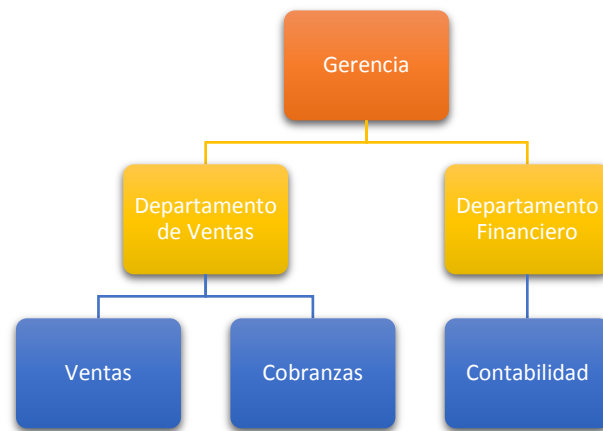


Figura 4-3: Organigrama actual de ELECTROCENTRO II
Realizado por: "ELECTROCENTRO II"

3.3.4 *Misión y Visión*

Actualmente ELECTROCENTRO II no cuenta con misión ni visión definida, se planteará dentro del presente trabajo de titulación.

3.3.5 *Definición de procesos*

La empresa ELECTROCENTRO II no cuenta con procesos definidos, se planteará dentro del presente trabajo de titulación.

EMPRESA ELECTROCENTRO II



SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

3.3.6 Definición de negocio propuesta

Tabla 13-3: Matriz de definición de negocio

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	ELECTROCENTRO II
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer las necesidades del mercado automotriz en cuanto al sistema eléctrico.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	Todas aquellas personas que posean un transporte vehicular
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Ofrecer una amplia variedad de productos de calidad a un precio justo.

Fuente: “ELECTROCENTRO II”

Realizado por: Salazar, G. 2019

“ELECTROCENTRO II busca satisfacer las necesidades del mercado automotriz en cuanto al sistema eléctrico a todas aquellas personas que posean vehículos a través de la oferta de una amplia variedad de productos de calidad a precio justo.”

3.3.7 Misión propuesta

Tabla 14-3: Matriz de misión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	EMPRESA ELECTROCENTRO
¿Qué?	Razón del Negocio	Comercialización de repuestos eléctricos
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Mediante la oferta de una amplia variedad de productos de calidad a un precio justo.
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Técnicos y profesionales capacitados
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	Al mercado vehicular de Riobamba
¿Por qué?	Explique y justifique su presencia	Para contribuir al desarrollo comercial local
¿Dónde?	Lugar y ubicación	Cantón Riobamba-Provincia de Chimborazo.

Fuente: “ELECTROCENTRO II”

Realizado por: Salazar, G. 2019

“ELECTROCENTRO II es una empresa que comercializa una variedad de repuestos eléctricos de calidad a un precio justo, a través de técnicos y profesionales capacitados para así satisfacer las necesidades del mercado vehicular y a la vez contribuir al desarrollo comercial de la ciudad de Riobamba.”

3.3.8 Visión propuesta

Tabla 15-3: Matriz de visión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	ELECTROCENTRO II
¿Cuánto?	Para cuantos años	Del 2019 al 2021.
¿Qué?	A qué dedica primordialmente ELECTROCENTRO II	Comercialización de repuestos eléctricos para vehículos.
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula.	Con la mejor calidad y variedad repuestos eléctricos
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Técnicos y profesionales capacitados
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.	Ser una empresa consolidada y reconocida en el mercado automotriz.
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Para contribuir al desarrollo comercial de Riobamba.
¿Dónde?	El lugar del planeta	En la provincia de Chimborazo

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

“Ser una empresa consolidada y reconocida en la comercialización de repuestos eléctricos brindando a nuestros clientes variedad y calidad a precios justos de la mano del equipo de técnicos y profesionales capacitados para promover el desarrollo de nuestros colaboradores y el desarrollo comercial de la ciudad de Riobamba en el periodo 2019-2021”

3.3.9 *Filosofía corporativa propuesta*

El trabajo, constancia y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que se esfuerza día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nuestros productos a fin de brindarle una buena y cordial atención y así satisfacer todas sus necesidades en productos eléctricos para vehículos. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y experiencia para cumplir nuestros objetivos.

3.3.10 *Valores corporativos propuestos*

Calidad:

Damos lo mejor en nuestro trabajo, tratando de superar siempre las expectativas de nuestros clientes.

Enfoque al cliente:

Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.

Honestidad:

Ofrecer a los clientes lo que la empresa está en condiciones de cumplir. Ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.

Credibilidad:

Responder siempre con compromiso las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, generando lealtad hacia la empresa.

3.3.11 Análisis FODA

Tabla 16-3: FODA de ELECTOCENTRO II

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repuestos de calidad • Infraestructura propia • Ubicación geográfica céntrica • Contar con servicio técnico • Trayectoria en el mercado 	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en el Mercado Regional • Capacitar al personal en el área de trabajo. • Adquirir nuevos insumos técnicos de chequeo de vehículos. • Descubrir nuevos nichos de mercado
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia • No contar con información financiera oportuna para proyecciones o la toma de decisiones • No cuenta con un sistema de gestión definido para impulsar su negocio. • La mayor parte de mecánicas no son capacitadas técnicamente por lo que se vuelve empírico el manejo de repuestos generando daños al prestigio de las marcas que maneja la empresa y por ende a la misma. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia salarial externa • No tener garantía al ser repuestos eléctricos. • Ineficiencia en el servicio de transporte ofrecido por los proveedores. • Incremento de empresas similares.

Fuente: “ELECTROCENTRO II”
Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.12 Organigrama Propuesto

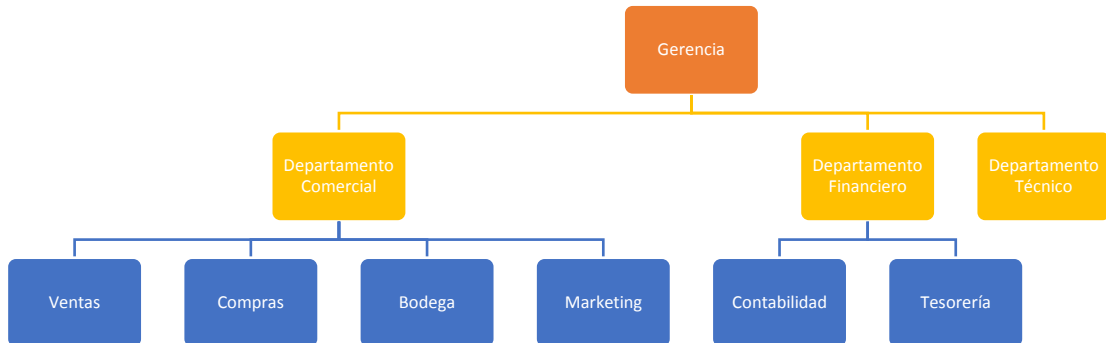


Figura 5-3: Organigrama propuesto

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.13 Objetivo General

Brindar repuestos eléctricos de calidad de 12 y 24 voltios a la ciudad de Riobamba para así fortalecer el sector comercial y automotriz del sector.

3.3.14 Objetivos Específicos

- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones.
- Mantener contacto permanente con nuestros clientes y disminuir de manera sustancial quejas y reclamos en beneficio de un servicio de excelencia.
- Garantizar una atención personalizada, respetuosa y óptima que permita efectividad en el cierre de negocios.
- Implementar y mantener estrategias que propicien calidad del ambiente laboral, bienestar y salud en el trabajo que permitan un desarrollo interno de la empresa.

3.3.15 Matriz de Balance ScoreCard

Tabla 17-3: Matriz de Balance ScoreCard para ELECTROCENTRO II

Perspectiva	Directrices estratégicas	Variable	Objetivos estratégicos
FINANCIERO	Crecimiento	Participación en el mercado.	Incrementar la participación en un 5% en el mercado local.
	Rentabilidad	Nuevos canales de venta	Habilitar nuevos medios de compra en redes sociales: Facebook y WhatsApp, y que representen un 5% del total de ventas.
CLIENTES	Calidad en productos	Número reclamos de clientes	Disminuir las quejas y reclamos en un 25%
	Calidad en servicio	Clientes satisfechos	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15%
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia	Ventas concretadas	Incrementar el número de personas con ventas concretadas en 10%
		Rendimiento del personal de ventas	Incrementar el rendimiento del personal de ventas en 15%
		Cumplimiento del sistema de gestión	Cumplir el presente sistema en un 85%
		Nivel de ventas bajo pedido	Incrementar el número de ventas bajo pedido en un 5%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano	Capacitaciones de los colaboradores	Incrementar el número de colaboradores capacitados en 20%
	Tecnología	Número de insumos tecnológicos	Elevar el número de insumos tecnológicos para comprobaciones de repuestos en un 30%

Fuente: "ELECTROCENTRO II"
Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.16 Cuadro de mando integral

Tabla 18-3: Cuadro de Mando Integral propuesto para ELECTROCENTRO II

Perspectiva	Objetivo	Variable	Indicador	Frecuencia		Meta
				Medición	Análisis	
FINANCIERA	Aumentar la participación en el mercado local.	Participación en el mercado.	$\frac{\text{Ventas de Electrocentro}}{\text{Ventas del mercado local}}$	Mensual	Anual	5%
	Habilitar nuevos medios de compra en redes sociales: Facebook y WhatsApp, e incrementar las ventas por estos medios	Nuevos canales de venta	$\frac{\text{Ventas realizadas por redes sociales}}{\text{Ventas totales}}$	Mensual	Anual	5%
CLIENTE	Disminuir las quejas y reclamos	Número reclamos de clientes	$\frac{\text{Número de quejas en el periodo actual}}{\text{Número de quejas recibidas en el último periodo}}$	Mensual	Anual	25%
	Aumentar la satisfacción de los clientes	Clientes satisfechos	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes}}$	Mensual	Anual	15%

PROCESOS INTERNOS	Incrementar el número de personas con ventas concretadas.	Ventas concretadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas con ventas concretadas}}{N^{\circ} \text{ de personas atendidas}}$	Mensual	Anual	10%
	Incrementar el rendimiento del personal de ventas	Rendimiento del personal de ventas	$\frac{Ventas \text{ netas diarias}}{N^{\circ} \text{ de vendedores}}$	Mensual	Anual	15%
	Cumplir el presente sistema.	Cumplimiento del sistema de gestión	$\frac{Valor \text{ ejecutado}}{Valor \text{ planificado}}$	Mensual	Anual	85%
	Aumentar el número de ventas bajo pedido	Nivel de ventas bajo pedido	$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas bajo pedido gestionadas}}{N^{\circ} \text{ de ventas bajo pedido recibidas}}$	Mensual	Anual	5%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el número de colaboradores capacitados	Capacitaciones de los colaboradores	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$	Mensual	Anual	20%
	Elevar el número de insumos tecnológicos para comprobaciones de repuestos	Número insumos tecnológicos	$\frac{N^{\circ} \text{ de nuevos insumos tecnológicos}}{N^{\circ} \text{ total de insumos tecnológicos}}$	Mensual	Anual	30%

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.17 Mapa de procesos

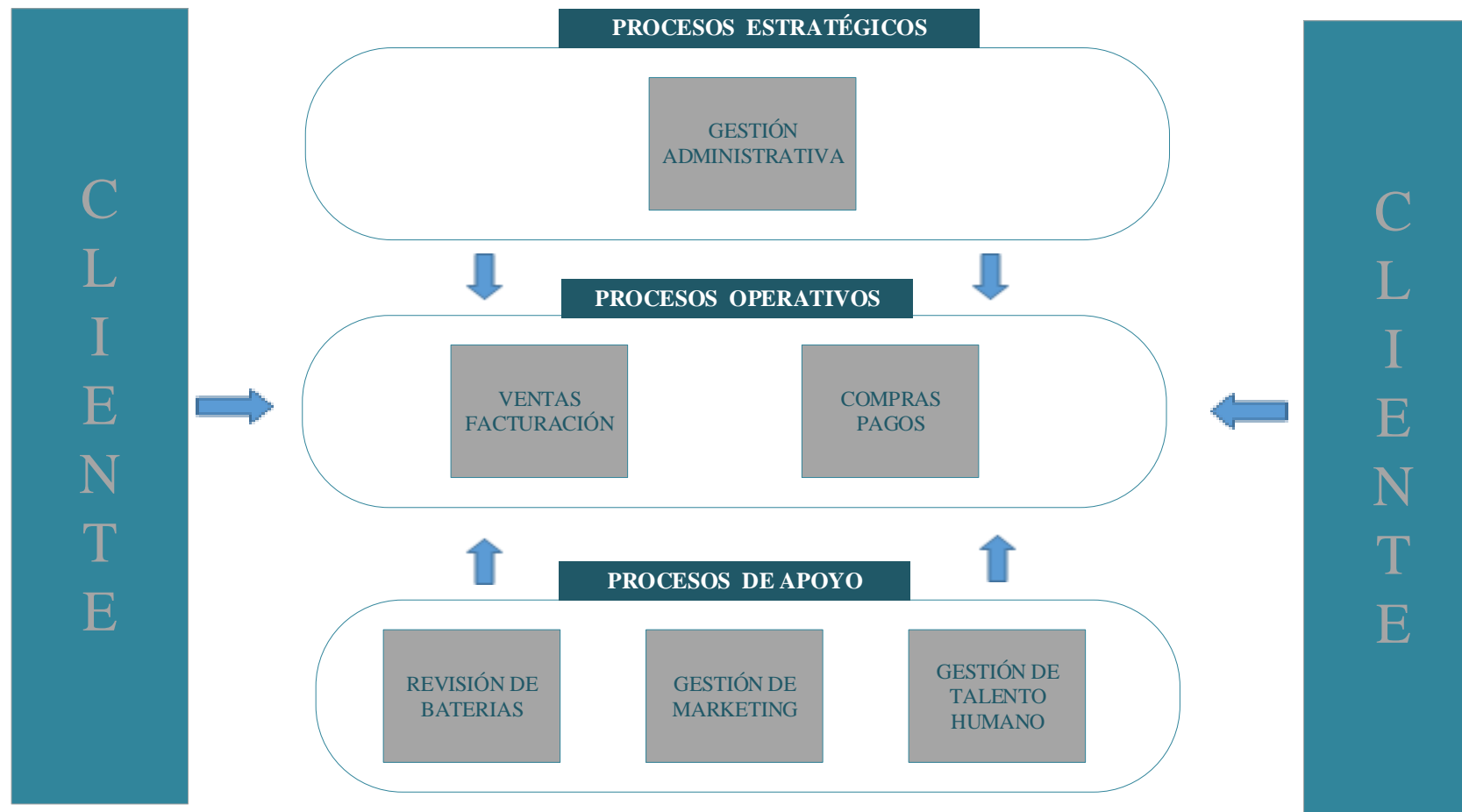


Figura 6-3: Mapa de procesos propuesto
Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18 Definición de procesos propuesto



SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Figura 7-3: Simbología para realizar flujogramas

Realizado por: American National Standard Institute. 1992

3.3.18.1 Proceso de compras

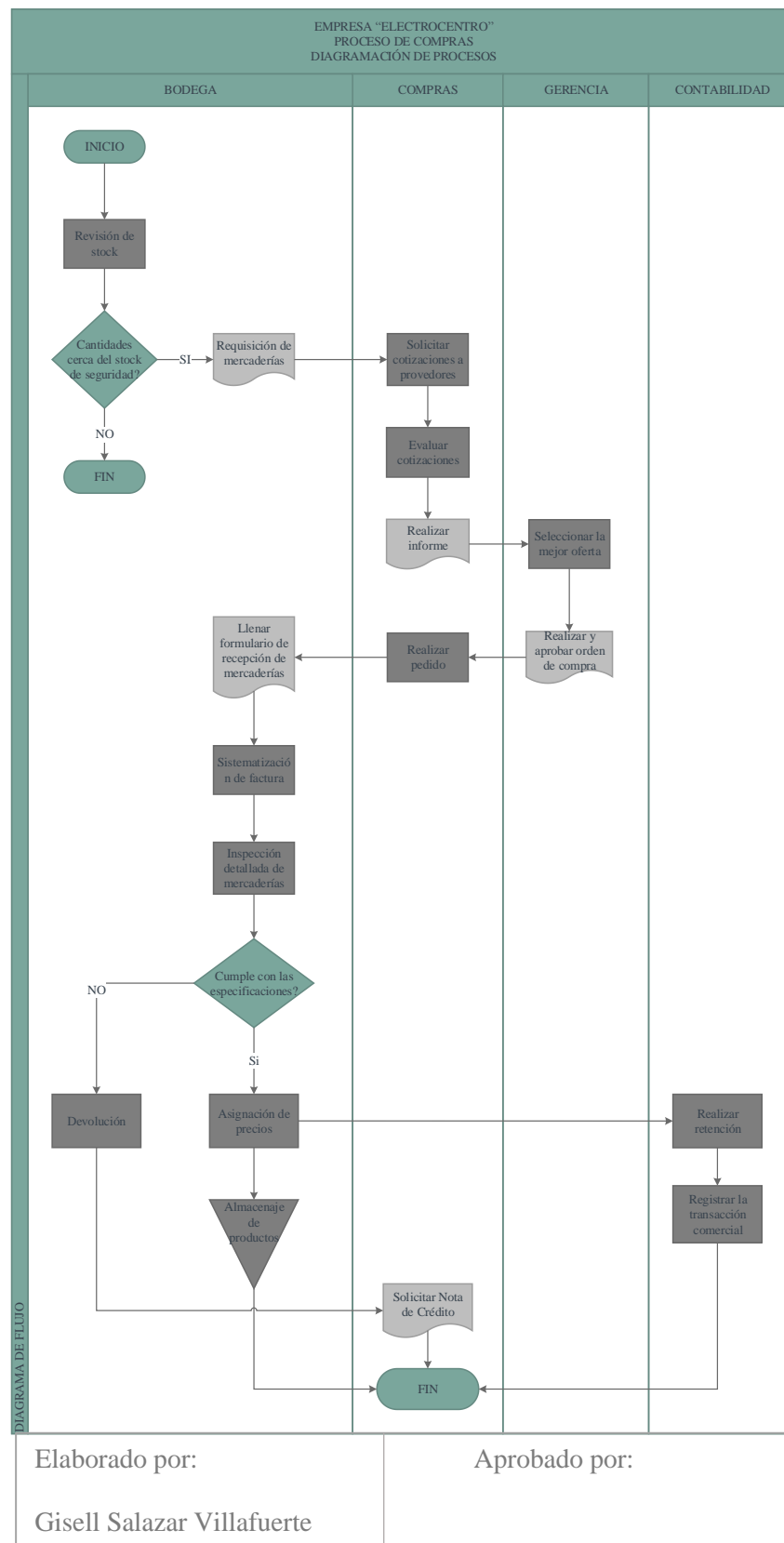



Figura 8-3: Proceso de compras

Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 19-3: Proceso de compras

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Compras		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia, con la verificación del stock y cuando las cantidades de cada uno de los productos se encuentren a 1 o 2 unidades del stock de seguridad, se realiza la requisición de mercaderías.	Bodega	
2	Se solicita una cotización del producto(s) a los proveedores de línea que se encuentran en la base de datos.	Compras	
3	Se evalúan las cotizaciones recibidas por parte los proveedores, identificando las mejores ofertas, posteriormente se realiza un informe con estas cotizaciones para enviar a gerencia	Compras	
4	Se recibe el informe y se selecciona la mejor oferta, luego se realiza la orden de compra con los productos seleccionados, se envía a compras con la debida firma de aprobación	Gerencia	
5	Se realiza el pedido en base a las especificaciones de la orden de compra recibida, se remite una copia a bodega.	Compras	
6	A la llegada de la mercadería, se completa el formulario de recepción de mercaderías con la empresa transportista, la fecha y hora de entrega y las firmas de responsabilidad	Bodega	
7	La factura se ingresa al sistema de la empresa y se realiza una inspección de la mercadería que debe concordar con el pedido realizado, si cumple con las especificaciones se procede a asignar precios y a almacenar, caso contrario se devuelve la mercadería y se solicita nota de crédito.	Bodega	
8	Se realiza la retención de la factura en base a la ley y se registra contablemente la transacción.	Contabilidad	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: “ELECTROCENTRO II”

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.2 Proceso de pagos

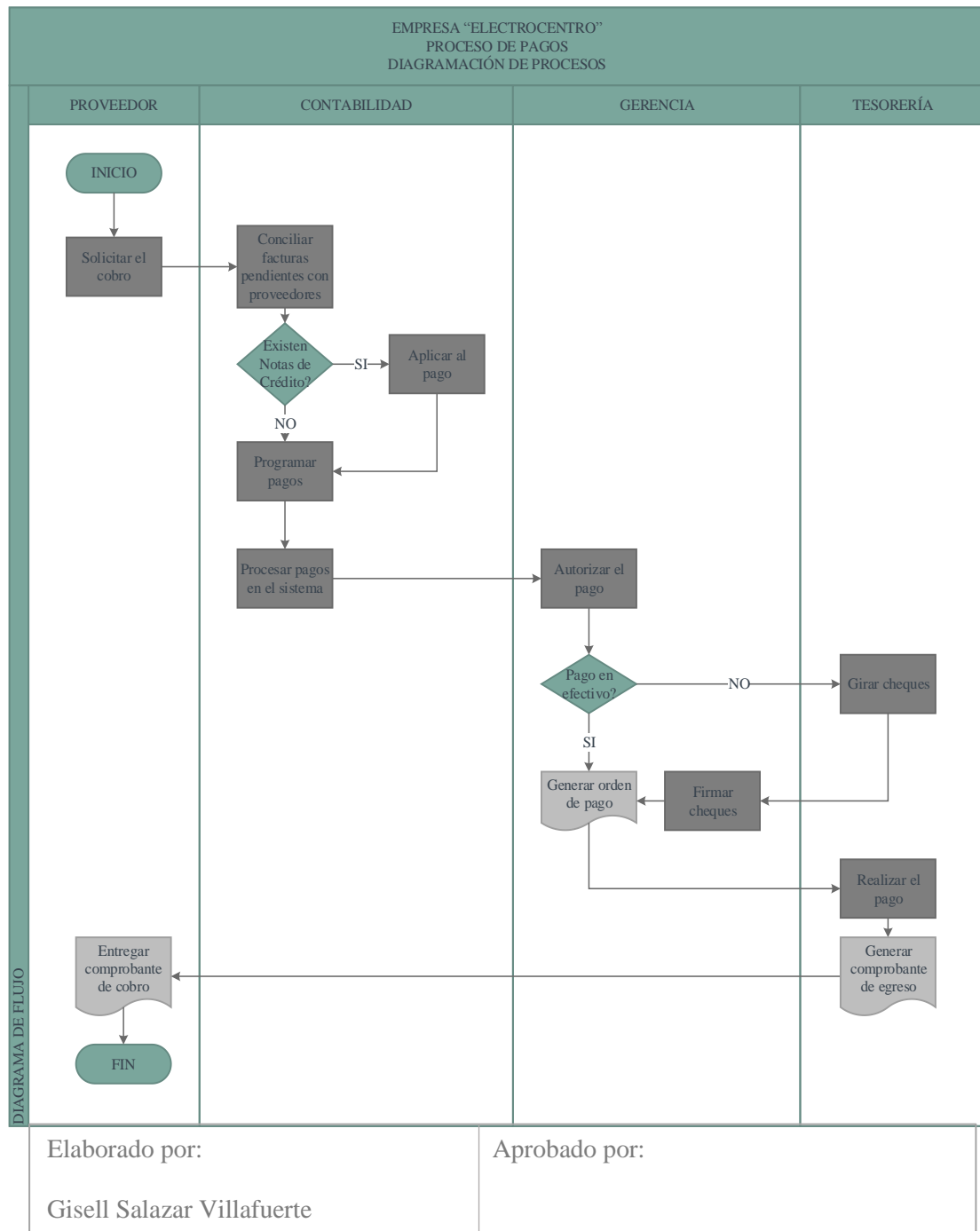



Figura 9-3: Proceso de pagos
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 20-3: Proceso de pagos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Pagos		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia con la solicitud de cobro del proveedor, que debe contener el número de las facturas vencidas, valores adeudados y plazos de vencimiento.	Proveedor	
2	Se verifica que los datos proporcionados por el proveedor concuerden con el registro de la empresa, si es que existen notas de crédito se aplican al pago, caso contrario se procede a la programación de los pagos de acuerdo a la disponibilidad siempre y cuando sea un acuerdo con el proveedor; luego se procesa el pago en el sistema de la empresa	Contabilidad	
3	Autoriza el pago, y decide si el pago se realiza en efectivo, esta decisión dependerá de la liquidez con la que cuente tesorería. Si el pago es en efectivo se genera una orden de pago	Gerencia	
4	Si el pago en con cheque se giran los mismos de acuerdo a la programación de los pagos.	Tesorería	
5	Se firman los cheques girados y se genera la orden de pago.	Gerencia	
6	Se procede al pago y se genera una comprobante de egreso que sustente la transacción	Tesorería	
7	Se entrega la constancia del pago recibido a través de un comprobante de cobro	Proveedor	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.3 Proceso de ventas

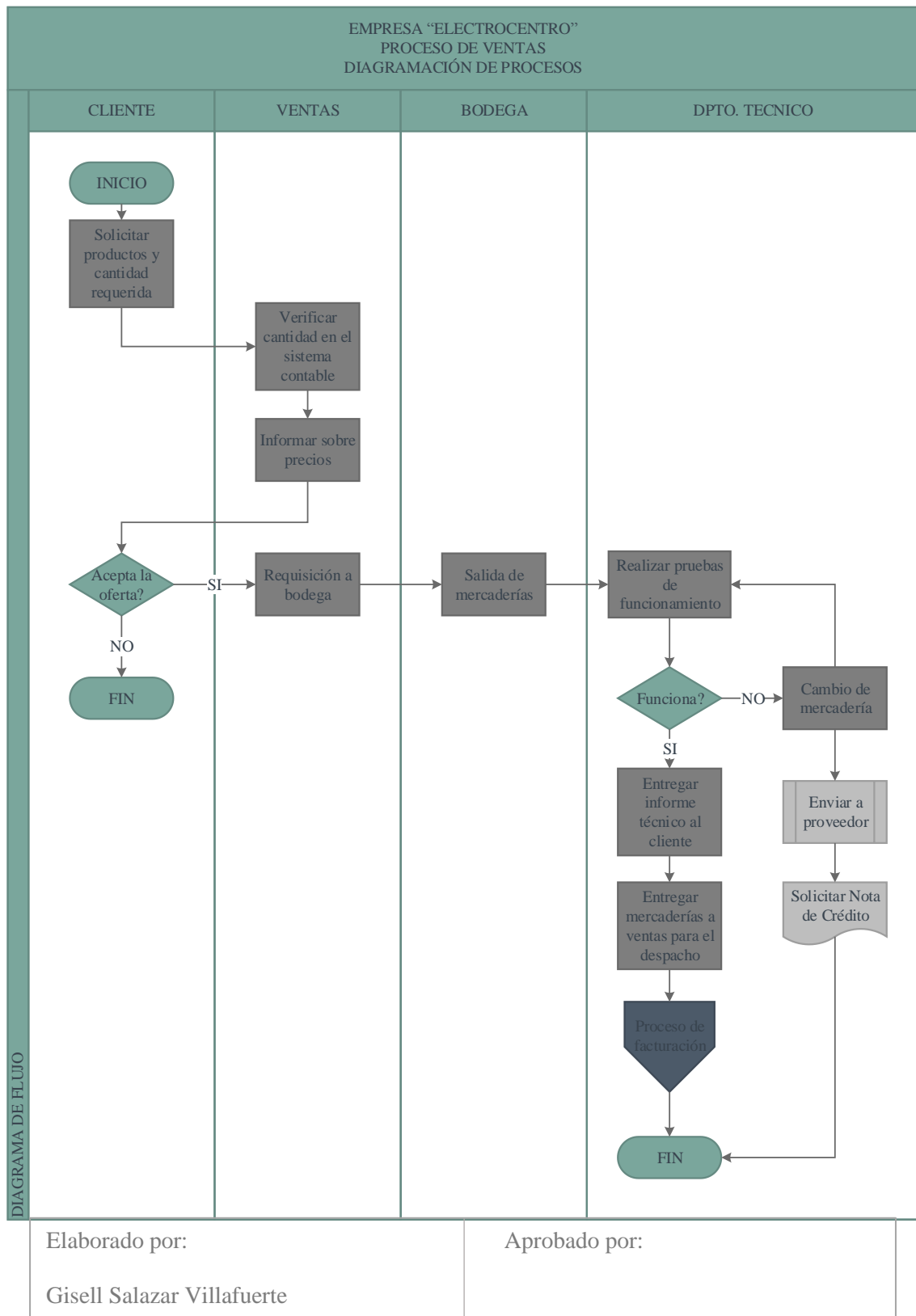



Figura 10-3: Proceso de ventas
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 21-3: Proceso de ventas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Ventas		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia solicitando el cliente los productos y las cantidades requeridas, agregando las características del vehículo	Cliente	
2	Verifica las existencias en bodega de acuerdo con las especificaciones otorgadas por el cliente a través del sistema, e informa los precios de los productos requeridos	Ventas	
3	El cliente decide si comprar la mercadería o rechazarla	Cliente	
4	Si la oferta es aceptada se realiza la requisición de las mercaderías acordadas a bodega	Ventas	
5	Despacha la mercadería requerida en cantidades y especificaciones indicadas.	Bodega	
6	La mercadería es recibida y se realizan las pruebas de funcionamiento, si es que funciona correctamente se entrega el informe técnico y los productos comprobados a ventas para el despacho, para luego proceder a la facturación	Dpto. Técnico	
7	En caso de no funcionar el producto, se reemplaza y se somete nuevamente a las pruebas de funcionamiento. El producto defectuoso se envía al proveedor y se solicita una nota de crédito.	Dpto. Técnico	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.4 Proceso de facturación

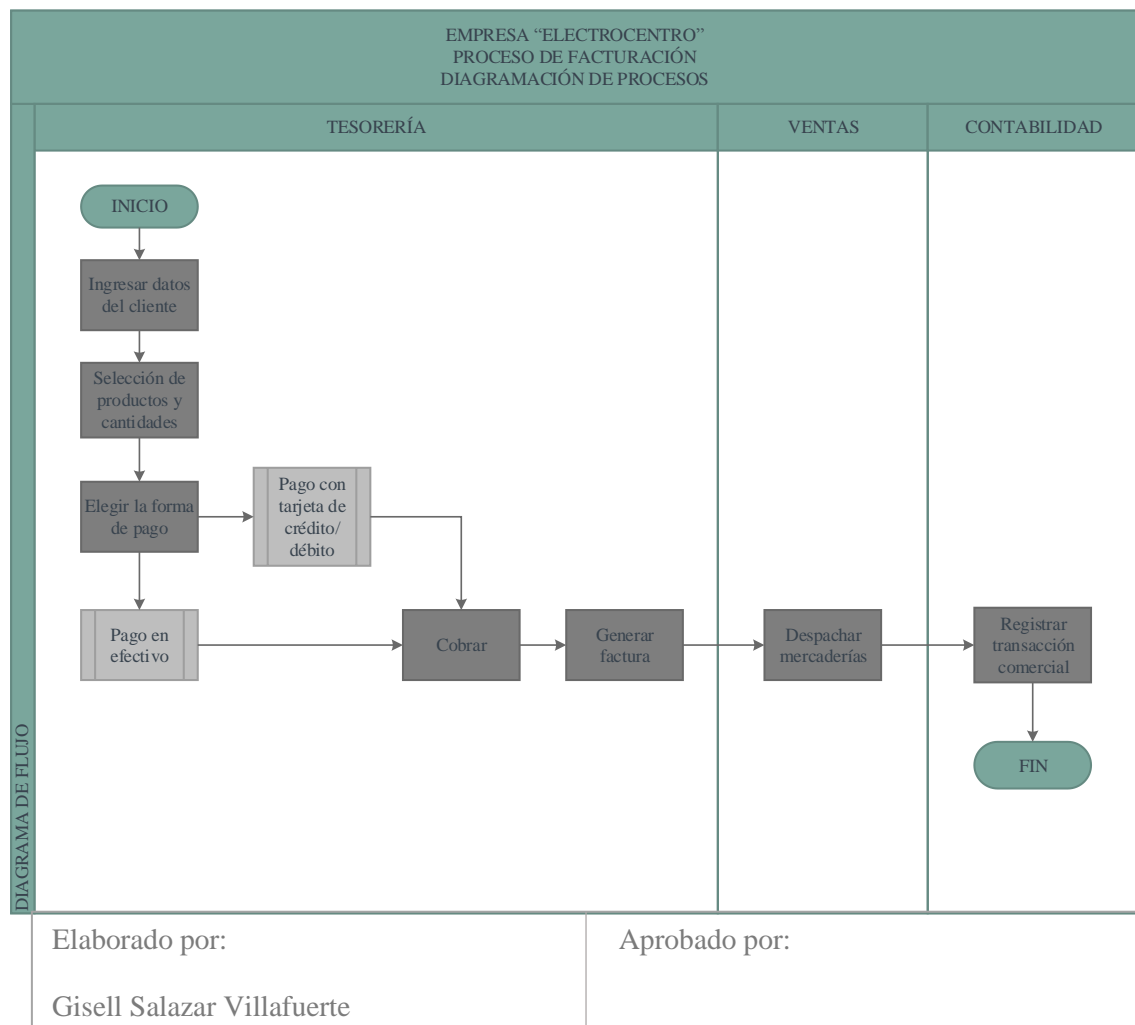



Figura 11-3: Proceso de facturación
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 22-3: Proceso de facturación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Facturación		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia ingresando los datos del cliente como nombre, dirección, teléfono y correo electrónico, así también selecciona los productos y las cantidades acordadas	Tesorería	
2	Se elige la forma de pago que puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito el cual puede ser a 3 meses sin intereses y a partir de 6 meses con intereses, para posteriormente realizar el cobro y generar la factura correspondiente	Tesorería	
3	Con el comprobante de pago que es la factura se procede a despachar la mercadería revisada	Ventas	
4	Se registra contablemente la transacción comercial.	Contabilidad	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.5 Proceso de revisión de baterías

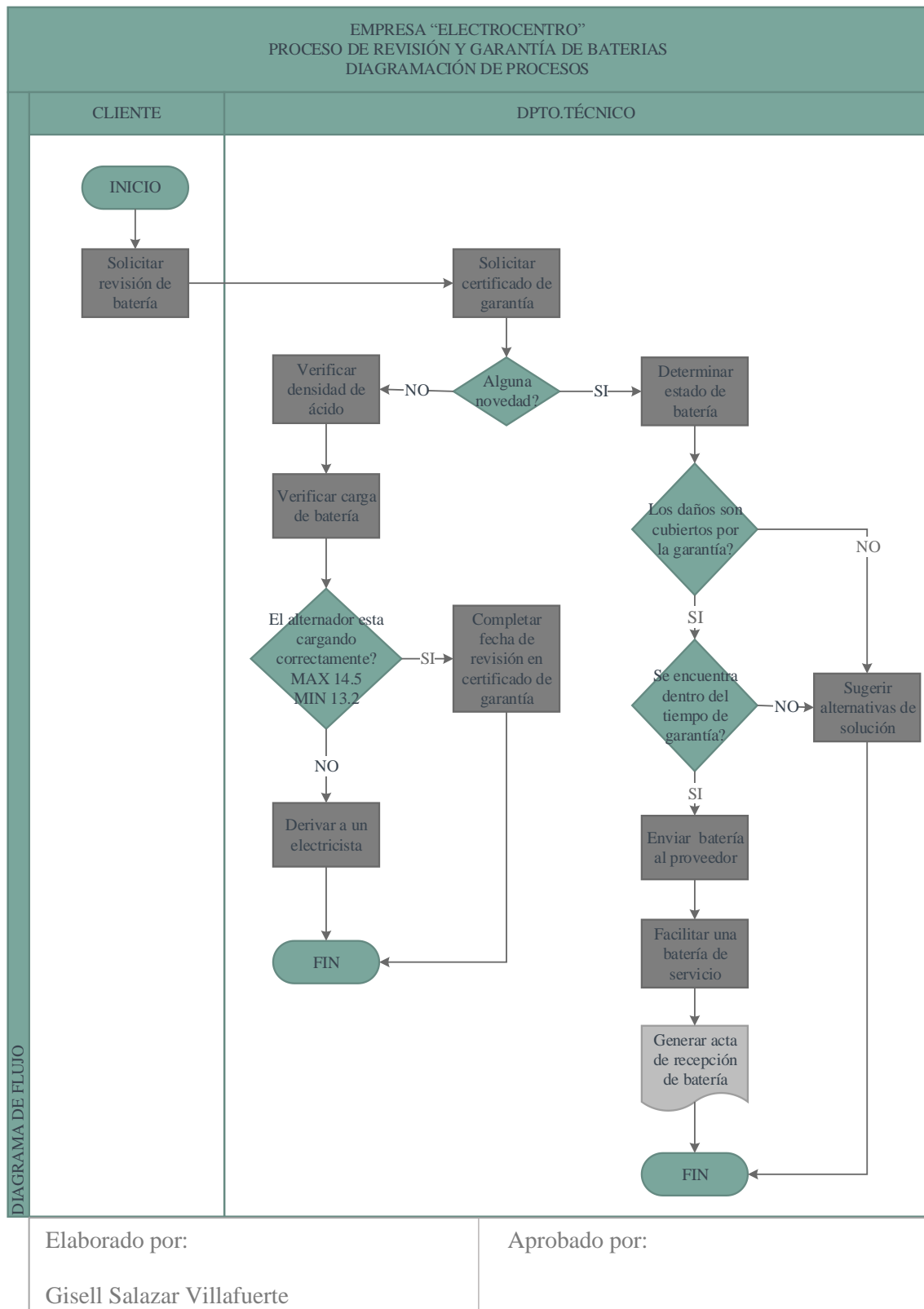



Figura 12-3: Proceso de revisión y garantía de baterías
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 23-3: Proceso de revisión y garantía de baterías

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Revisión y garantía de baterías		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	El cliente solicita la revisión de su batería	Cliente	
2	Se solicita el certificado de garantía, si es que no presenta alguna novedad se procede a verificar el estado de la batería a través de la potencia de arranque con el dispositivo correspondiente.	Dpto. Técnico	
3	Además, se comprueba que el alternador se encuentre dentro de los rangos normales (máximo 14,5 y mínimo 13,2), si es así se completa la fecha de revisión en el certificado de garantía, caso contrario se comunica la novedad al cliente y se deriva a un mecánico eléctrico.	Dpto. Técnico	
4	Si es que presenta alguna novedad, se determina el estado de la batería, si es que los daños son cubiertos por la garantía se verifica que este dentro del tiempo otorgado, si cumple con los requisitos se envía al proveedor y se le otorga al cliente una batería de servicio para que mantenga sus actividades normales, generando un acta de recepción de la batería en donde se recogen los datos de contacto.	Dpto. Técnico	
5	Si es que los daños no son cubiertos por garantía y no se encuentra dentro del tiempo otorgado, se sugiere alternativas de solución como una nueva batería, nuevo alternador o nuevo regulador.	Dpto. Técnico	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.6 Proceso de gestión de marketing

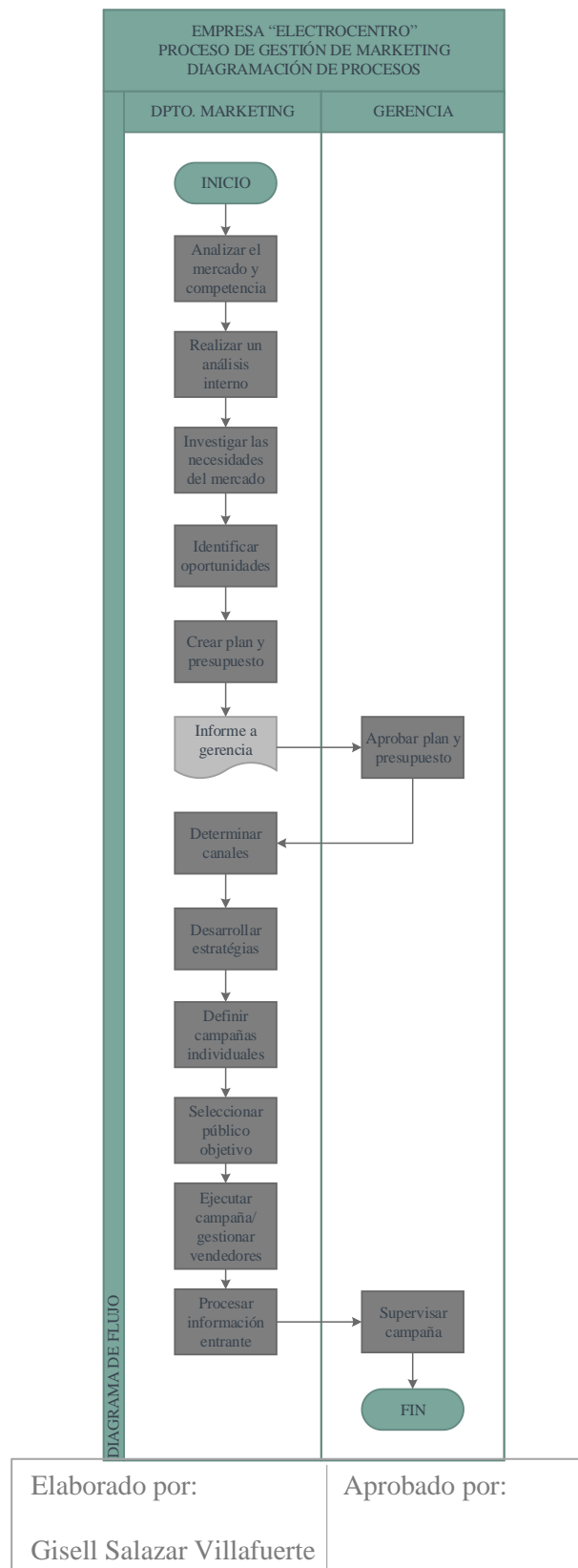



Figura 13-3: Proceso de gestión de marketing
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 24-3: Proceso de gestión de marketing

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Gestión de Marketing		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia con el análisis del mercado y la competencia en donde se encuentra la empresa, luego se realiza un análisis interno para reconocer fortalezas y debilidades.	Dpto. Marketing	
2	Investigar las necesidades insatisfechas del mercado, además de identificar oportunidades o nichos de mercado	Dpto. Marketing	
3	Crear un plan y un presupuesto acogiendo todos los datos encontrados y se realiza un informe para gerencia recogiendo los datos encontrados	Dpto. Marketing	
4	Después del análisis del informe, se aprueba el plan y el presupuesto presentado que se adapte a los objetivos que persigue la empresa.	Gerencia	
5	Se determina los canales que se van a utilizar y las estrategias a aplicar.	Dpto. Marketing	
6	Definir campañas individuales que aporten a la consecución de objetivos, además de seleccionar el público objetivo con el que se va a trabajar.	Dpto. Marketing	
7	Se ejecuta la campaña de acuerdo a lo establecido y se procesan los resultados obtenidos	Dpto. Marketing	
8	Supervisar toda la campaña tanto objetivos, metas y alcance para medir su éxito.	Gerencia	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.7 Proceso de gestión del talento humano

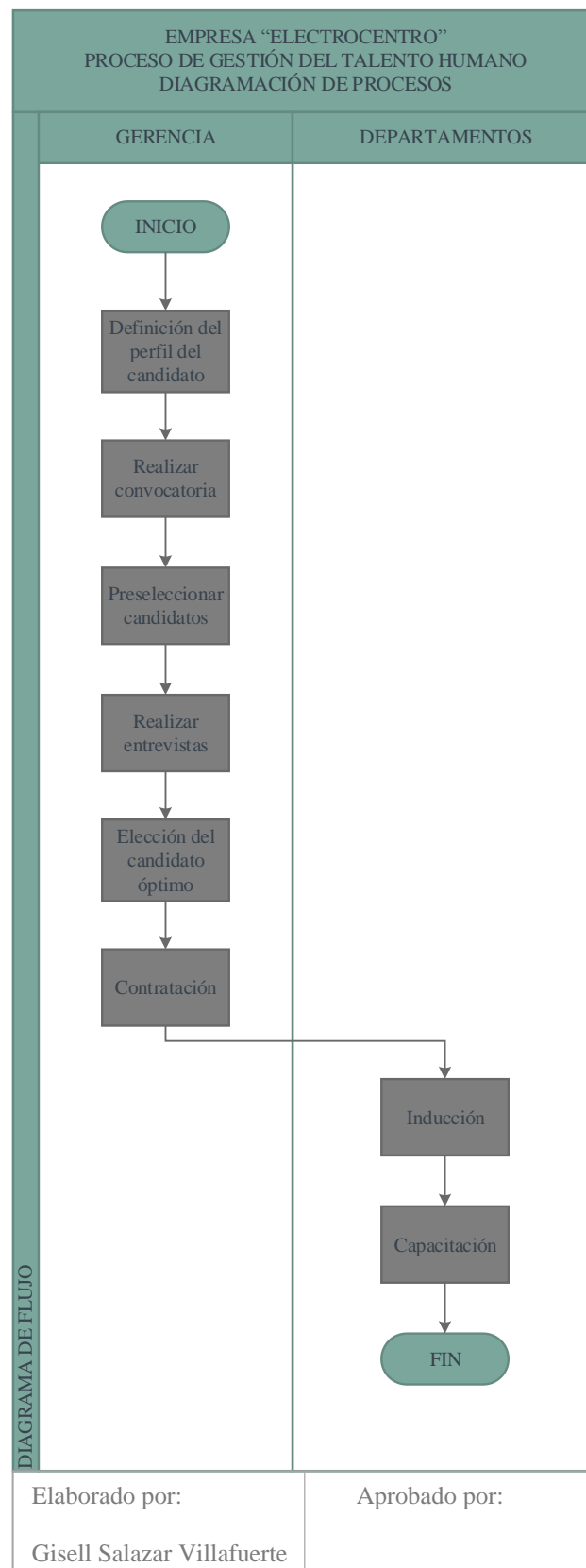



Figura 14-3: Proceso de gestión del talento humano
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 25-3: Proceso de gestión del talento humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha:
	Proceso: Gestión del Talento Humano	Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Nº	Procedimiento	Responsable
1	Definir el perfil del candidato como: título que necesita, años de experiencia, cursos obtenidos, habilidades y competencias que debe tener. Posteriormente se realiza la convocatoria en los medios que se considere pertinentes.	Gerencia
2	Se preseleccionan los candidatos más idóneos, para realizar la entrevista en donde se aplican pruebas psicológicas. Se crea una base de datos para futuras convocatorias.	Gerencia
3	Se selecciona al candidato que cumple con todos los requisitos y se procede a la contratación con todos los beneficios que exige la ley.	Gerencia
4	La inducción está a cargo de cada uno de los departamentos en el que va a ingresar el nuevo colaborador, en esta etapa se le asignará su nuevo espacio de trabajo, se le presentará a los compañeros y se hará un repaso rápido de las funciones de su puesto.	Departamentos
5	La capacitación se realiza para mejorar los conocimientos y aprovechar el potencial humano de cada uno de los colaboradores.	Departamentos
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:

Fuente: "ELECTROCENTRO II"


Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.18.8 Proceso de gestión administrativa



Figura 15-3: Proceso de gestión administrativa
Realizado por: Salazar, G. 2019

Tabla 26-3: Proceso de gestión administrativa

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Gestión Administrativa		Página:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
N °	Procedimiento	Responsable	
1	Inicia por realizar un diagnóstico de la empresa, para conocer el entorno actual, así como sus fortalezas y debilidades.	Gerencia	
2	Se fijan los objetivos que se desean alcanzar y las estrategias para hacerlos posible. Se elaboran planes individuales y se asignan presupuestos para cada uno de ellos.	Gerencia	
3	Identificar las actividades a realizar dentro de las estrategias y se asignan personas para cada una de ellas, delegando autoridad, funciones y responsabilidades.	Gerencia	
4	Se establecen sistemas de comunicación entre el organigrama: como reuniones periódicas, conversaciones, informes	Gerencia	
5	Controlar las funciones asignadas comparando lo ejecutado con lo planificado, para establecer el éxito de su aplicación.	Gerencia	
6	Identificar los errores que se han cometido, para mejorar y considerar cambios. Se realiza el informe de desempeño con las novedades encontradas y resultados alcanzados.	Gerencia	
7	Se aplican las acciones correctivas identificadas y se realiza el seguimiento a estas operaciones.	Gerencia	
Elaborado por: Gisell Salazar Villafuerte		Aprobado por:	

Fuente: "ELECTROCENTRO II"

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.19 Estados financieros

ELECTROCENTRO II			
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
Del 1 de enero al 31 de Diciembre de 2018			
(En dólares)			
VENTAS NETAS		231.012,69	
COSTO DE VENTAS			
	Inventario Inicial de mercaderías	93.427,90	
+	Compras Netas	236.901,02	
=	Mercaderías Disponibles para la venta	330.328,92	
-	Inventario final de mercaderías	136.050,50	194.278,42
GANANCIA BRUTA EN VENTAS			36.734,27
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
	<u>Sueldos y Beneficios Sociales</u>		
	Sueldos y Remuneraciones	14.362,42	
	Fondos de Reserva	1.227,90	
	Décimo Tercer Sueldo	1.196,87	
	Décimo Cuarto Sueldo	885,00	
	Aporte Patronal	1.876,46	19.548,65
	<u>Suministros y Materiales</u>		
	Útiles de Oficina	318,95	
	Suministros de computación	45,80	364,75
	<u>Servicios</u>		
	Seguridad Privada	191,95	
	Mantenimiento y Reparaciones	259,43	
	Luz Eléctrica	107,14	
	Servicio de imprenta	365,00	
	Seguros y reaseguros	236,96	
	Capacitación	75,88	
	Otros gastos administrativos	96,25	1.332,61
	<u>Impuestos</u>		
	Impuestos gremiales	102,00	102,00
	<u>Depreciaciones Amortizaciones y Provisiones</u>		
	Gasto Depreciación	1.343,40	1.343,40
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			22.691,41
GASTOS DE VENTA			223,34
GASTOS FINANCIEROS			392,70
	Servicios Bancarios	371,70	
	Comisión pago de formularios	21,00	
TOTAL GASTOS			23.307,45
UTILIDAD ANTES DE REPARTICION E IMP, RTA,			13.426,82
15% TRABAJADORES			2.014,02
UTILIDAD NETA			11.412,80

ELECTROCENTRO II			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2018			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			158.885,44
Caja		8.657,82	
Bancos		11.785,19	
Cuentas por Cobrar		158,00	
Crédito Tributario IVA		0	
Anticipos a la renta		922,42	
Crédito Tributario RENTA		1.311,51	
Inventario de mercaderías		136.050,50	
Pagos anticipados		0	
ACTIVO FIJO			136.316,94
Muebles y enseres		2.089,29	
Deprec, Acum, Muebles y Enseres		-301,37	
Equipo de Computación		3.442,64	
Deprec. Acum. Equipo de Computación		-3.442,64	
Equipo de Uso técnico		1.545,29	
Deprec. Acum, Equipo de Uso Técnico		-217,27	
Programas y software		300,00	
Deprec. Acum, Software		-99,00	
Local Comercial		133.000,00	
TOTAL ACTIVO			295.202,38
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	12.351,79		
Proveedores	8.714,02		
Sueldos y Salarios por pagar	1.064,75		
IESS por pagar	273,33		
Fondos de reserva	105,41		
Impuestos por Pagar	180,26		
Participación trabajadores	2.014,02		
PASIVO NO CORRIENTE	194.503,56		
Obligaciones con Instituciones Financieras	194.503,56		
TOTAL PASIVO		206.855,35	
PATRIMONIO			
Capital Social	35.000,00		
Utilidad de ejercicios anteriores	41.934,23		
Utilidad del ejercicio	11.412,80		
TOTAL PATRIMONIO		88.347,03	
TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL			295.202,38

3.3.20 *Análisis financiero*

3.3.20.1 *Índices de liquidez*

Razón de liquidez:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{158885.44}{12351.79} = 12.86 \text{ veces}$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta una razón corriente de 12.86 veces en el año 2018 esto quiere decir que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo la empresa cuenta con \$12,86 para respaldar las obligaciones a corto plazo. Está muy por encima del criterio óptimo, se recomienda trabajar el dinero para que no permanezca ocioso, pero también se debe al giro propio del negocio, es una empresa comercial por lo tanto sus inventarios siempre serán elevados, además cuenta con una amplia variedad de productos con costo alto.

Prueba ácida

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{158885.44 - 136050.5}{12351.79} = 1.85$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta una prueba ácida de 1.85 veces en el año 2018 esto quiere decir que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, cuenta con \$1.85 para respaldar sus obligaciones fuera de inventarios. El criterio óptimo es tener 1:1 lo que refleja que existe \$0.85 que debería revisarse ya que representa dinero ocioso, estancado en la cuenta bancos.

Capital de trabajo

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 158885.44 - 12351.79 = \$146533.65$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II para el año 2018, cuenta con un capital de trabajo neto de \$146533.65 esto es adecuado por ser positivo, implica el capital que disponen para trabajar y la capacidad para cubrir sus compromisos del día a día.

Intervalo básico defensivo

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Costo de ventas} + \text{Gastos generales}}{360}} = \frac{8657.82 + 11785.19 + 158}{\frac{194278.42 + 22914.75}{360}} = 34.14 \text{ Días}$$

Interpretación: El resultado señala que la empresa ELECTROCENTRO podría seguir con sus operaciones normalmente durante 34 días aproximadamente sin depender de las ventas u otras fuentes, conforme con los resultados del año 2018.

3.3.20.2 Índices de actividad

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios totales promedio}} = \frac{194278.42}{114739.20} = 1.70 \text{ veces}$$

Interpretación: Para la empresa ELECTROCENTRO II la rotación de sus inventarios totales es de 1.70 veces, esto quiere decir que sus inventarios se convirtieron en dinero en efectivo 1.70 veces en el año. Es propio del negocio ya que tiene un stock muy variado: todo el sistema eléctrico y de todas las marcas, por lo que retrasa la rotación total.

Días de inventario:

$$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{360}{1.70} = 212$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II en el año 2018, rota inventarios cada 212 días, lo cual es una rotación baja propia del giro del negocio, deberían reducirse al menor número de días posibles.

Rotación de clientes

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Clientes}} = \frac{231012.69}{158} = 1462 \text{ veces}$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II en el año 2018, presenta una rotación de clientes de 1462 veces en el año

Días promedio de cobro:

$$\frac{360}{\text{Rotación de clientes}} = \frac{360}{1462} = 0.25 \text{ días}$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II en el año 2018, cobra a sus clientes cada 0.25 días, lo cual quiere decir que la empresa no trabaja con ventas a crédito, lo que fortalece la liquidez de la misma.

Rotación de proveedores

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}} = \frac{236901.02}{8714.02} = 27.18 \text{ veces}$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II en el año 2018, presenta una rotación de proveedores de 27.18 veces en el año

Días promedio de pago

$$\frac{360}{\text{Rotación de proveedores}} = \frac{360}{27.18} = 13.24$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II en el periodo 2018, maneja una política de pagos adecuada ya que los días de pago son mayores a los de cobro lo que es beneficioso para la empresa, pero resultaría más beneficioso aumentar este número de días.

Ciclo de conversión del efectivo:

$$\text{Días de cobro} + \text{Días de inventario} - \text{Días de pago} = 212 + 0.25 - 13.24 = 199$$

Interpretación: ELECTROCENTRO II en el año 2018 tiene un ciclo del efectivo de 199 días, es decir, cada 199 días la empresa obtiene liquidez e indica que no hay necesidad de un financiamiento externo, por lo cual puede mejorarse ya que, a menor tiempo resulta ser más beneficioso para la empresa.

Rotación de activos operacionales

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos operacionales brutos (Fijos, clientes, inventarios + depreciaciones + provisiones)}} = \frac{231012.69}{276585.72} = 0.84$$

Interpretación: Para la empresa ELECTROCENTRO II la rotación de sus activos operacionales tomados para su cargo la cuenta clientes, inventarios, activos fijos sin descontar depreciaciones fue de 0.84 lo que significa que por cada dólar invertido en esos activos operacionales genera 0.84 de venta es decir ELECTROCENTRO NO recuperara su inversión en activos, esto se debe a reciente compra del local comercial y el alto valor en inventarios.

Rotación de activos fijos

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}} = \frac{231012.69}{140377.22} = 1.65$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presentó una rotación de activos fijos de 1.65 veces en el año 2018, esto generó \$1.65 por cada dólar invertido en sus activos fijos. Si la relación en ventas netas se incrementara por consiguiente la razón será mejor y se reflejará en la productividad de los activos fijos.

Rotación de activos totales o rotación de la inversión

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total bruto}} = \frac{231012.69}{299262.66} = 0.79$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II del total de la inversión de activos en el año 2010, presento una rotación de 0.79 veces, esto quiere decir que por cada dólar invertido en activos totales sin descontar las depreciaciones generaron ventas d \$0.79, consecuencia de sus activos elevados.

Rotación de capital de trabajo

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}} = \frac{231012.69}{158885.44 - 12351.79} = 1.58$$

Interpretación:

La empresa ELECTROCENTRO II presenta una rotación en su capital de trabajo de 1.58 veces para el año 2018, esto quiere decir que lleva \$1 de capital de trabajo generar \$1.58 en ventas, este indicador debe mejorarse para aprovechar mejor los recursos propios.

Rotación de patrimonio líquido

$$\frac{Ventas\ netas}{Patrimonio} = \frac{231012.69}{88347.02} = 2.62$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta una rotación de su patrimonio líquido de 2.62 veces esto significa que por cada dólar invertido en el patrimonio por parte de los dueños se generaron ventas de \$2.62 durante el año 2018. Si lo ideal es que por cada dólar del patrimonio corresponde a \$1 de ventas, este indicador de gestión es muy bueno.

3.3.20.3 Índices de endeudamiento

Razón de endeudamiento financiero

$$\left(\frac{Obligaciones\ financieras\ de\ corto\ y\ largo\ plazo}{Ventas\ netas} \right) * 100 = \frac{194503.56}{231012.69} = 84.19\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta una razón o indicador de endeudamiento financiero para el año 2018 de 84.19%, esto quiere decir que las obligaciones contraídas con la entidad financiera de largo plazo equivalen a 84.19% de las ventas netas, producido por la deuda al comprar el local comercial.

Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo

$$\frac{Pasivos\ Corrientes}{Pasivos\ totales} = \frac{12351.79}{206855.35} = 5.98\%$$

La empresa ELECTROCENTRO II presenta una razón o indicador de concentración de endeudamiento a corto plazo para el año 2018 de 6%. Esto quiere decir que las obligaciones totales a corto plazo o pasivos corrientes, representan el 6% del total de los pasivos de la empresa. Es decir que por cada dólar que la empresa debe a cuenta en su pasivo total, \$0.06 centavos son de vencimiento a corto plazo.

Razón de financiación a largo plazo

$$\left(\frac{Patrimonio + Pasivo\ largo\ plazo.}{Activo\ total} \right) * 100 = \left(\frac{88347.02 + 194503.56}{295202.38} \right) = 95.82\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II para el año 2018, muestra que sus activos están financiados en un 95.82% con recursos de largo plazo, en otras palabras, por cada dólar del activo, este ha sido financiado con recursos externos en \$0.96

Razón de deuda o nivel de endeudamiento

$$\left(\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}\right) * 100 = \frac{206855.35}{295202.38} = 70\%$$

La empresa ELECTROCENTRO II presenta una razón de deuda o nivel de endeudamiento del 70% para el año 2018, esto significa que la participación de los proveedores, de los acreedores es del 70% o sea el 30% es lo que le corresponde o quedaría a los dueños, inversionistas o accionistas.

Indicador Leverage

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{206855.35}{88347.02} = 2.34 \text{ veces}$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta un indicador Leverage de 2.34 para el año 2018, significa que por cada dólar en el patrimonio, existe una deuda de \$2,34 el cual es bastante alto lo que representa que la empresa está en manos de terceros, este es su primer año con el crédito por la compra del edificio por lo tanto se justifica el indicador.

3.3.20.4 Índices de rendimiento

Margen de rentabilidad bruta

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{36734.27}{231012.69} = 15.91\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta un margen de utilidad bruta para el año 2018 de 15.91% este resultado indica que las ventas durante el periodo indicado generaron 15.91% de utilidad bruta, es decir que, por cada dólar de las ventas netas, la utilidad bruta corresponde a \$0.16 centavos.

Margen de rentabilidad neta ROS

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{11412.79}{231012.69} = 4.94\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta un margen de rentabilidad neta para el año 2018 de 4.94%, lo que refleja que las ventas netas durante el periodo indicado generaron 4,94% de utilidad neta, es decir que, por cada dólar de ventas netas en el periodo señalado, la utilidad fue de \$0.05 centavos de dólar.

Rendimiento sobre los activos ROA

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total Activos Brutos}} = \frac{11412.79}{299262.66} = 3.81\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta un rendimiento sobre los activos en el periodo 2018 de 3.81%, esto significa que la utilidad neta con relación al activo total, fue de 3.81% es decir que por cada dólar invertido en el activo total se generó \$0.04 centavos de utilidad neta en dicho periodo.

Rendimiento de los recursos propios ROE

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{11412.79}{88347.02} = 12.92\%$$

Interpretación: La empresa ELECTROCENTRO II presenta un rendimiento del patrimonio de 12.92% esto quiere decir que la inversión de los accionistas genera una rentabilidad del 12.92%, si los accionistas decidieran invertir su dinero en un proyecto, la rentabilidad que le exigirían a tal proyecto inicialmente no sería menor a 12.92%, es decir que por cada dólar invertido en el patrimonio se obtiene 12.92% de utilidad neta, que debe ser superior a la tasa pasiva del mercado financiero.

3.3.21 Estrategias financieras

Tabla 27-3: Estrategias financieras propuestas

INDICADOR	VALOR ACTUAL	VALOR ESPERADO PARA 2020	ESTRATÉGIAS
Razón de liquidez $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	12.86 veces	REDUCIR Caja y bancos: Reducir un 60%. Inventarios: Reducir un 10% Proveedores: Incrementar un 106% Las obligaciones patronales suben al contratar a más personas, de acuerdo al organigrama planteado. NUEVO VALOR: 6,51 veces.	<ul style="list-style-type: none"> No mantener dinero ocioso en bancos y caja, y prevenir problemas generados por mantener dinero en efectivo en la empresa Contar con un stock de seguridad de los productos más vendidos. Utilizar el apalancamiento en su máximo potencial y acordar con los proveedores más grandes un incremento del plazo de pago. Seleccionar los productos con mayor rotación, para focalizar la inversión Si existe un excedente de liquidez, realizar abonos a la deuda contraída. <p>Responsable: Gerente – Bodega – Compras</p>
Rotación de inventarios $\frac{\text{Costo de venta o de producción}}{\text{Inventarios totales promedio}}$	1,70 veces 212 días	REDUCIR Inventario final de mercaderías: Reducir un 10% Compras: Reducir un 10% NUEVO VALOR: 1,76 veces, 204 días	<ul style="list-style-type: none"> Para que exista una mayor rotación, los inventarios se reducen sin perder la variedad y el stock de los productos. Las compras se disminuyen para enfocarse en productos que ya existen en bodegas. <p>Responsable: Gerente – Bodega</p>

Rotación de clientes <u><i>Ventas netas</i></u> <u><i>Clientes</i></u>	1462 veces 0,25 días	INCREMENTAR Ventas: Incrementar en 20% Clientes: Mantener NUEVO VALOR: 1848 veces, 0,19 días	<ul style="list-style-type: none"> Mantener las estrategias aplicadas hasta el momento en cuentas por cobrar Los clientes grandes tienen oportunidad de crédito, siempre y cuando se respeten los tiempos establecidos Para aquellos clientes el tiempo máximo de crédito será de 30 días. Para incrementar las ventas, se habilitará nuevos canales de compra como: Facebook y WhatsApp, ventas a domicilio. Además, promociones de baterías para los transportistas: por la compra de 3 baterías en adelante existe un descuento adicional. Por otro lado, habilitar acumulación de puntos en compras para los mecánicos y canjearlos por incentivos. Responsable: Gerente – Ventas -Tesorería
Rotación de proveedores <u><i>Compras</i></u> <u><i>Proveedores</i></u>	27,18 veces 13,24 días	INCREMENTAR Compras: Reducir en 10% Proveedores: Incrementar en 106% NUEVO VALOR: 11,84 veces, 30 días	<ul style="list-style-type: none"> Las compras se disminuyen para enfocarse en productos que ya existen en bodegas. El valor por pagar a proveedores se incrementa, al acordar incrementos del plazo de pago. Responsable: Gerente – Compras
Ciclo de conversión del efectivo: <i>Días de cobro</i> + <i>Días de inventario</i> – <i>Días de pago</i>	0,25 + 212 - 13,24 = 199	0,19 + 204 – 30 = 174	<ul style="list-style-type: none"> Resultado de las estrategias propuestas anteriormente.

Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo $\frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos totales}}$	5.98%	INCREMENTAR Proveedores: Incrementar en 106% NUEVO VALOR: 11%	<ul style="list-style-type: none"> El valor por pagar a proveedores se incrementa, al acordar incrementos del plazo de pago. Utilizar el apalancamiento de forma estratégica. Responsable: Gerente – Compras
Leverage $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2.34 veces	MANTENER Se disminuyen los pasivos no corrientes, pero a la vez disminuye el patrimonio ya que la utilidad decreció debido al fuerte impacto de los gastos financieros. NUEVO VALOR: 2,37	<ul style="list-style-type: none"> El mismo denota la dependencia con las entidades financieras y la deuda con la que cuenta la empresa en la actualidad, a medida que se pague la deuda, disminuirá este indicador. Responsable: Gerente.
Margen de rentabilidad neta ROS $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	4,94%	Ventas: Incrementar en 20% NUEVO VALOR: 0,66%	<ul style="list-style-type: none"> Para incrementar las ventas, se habilitará nuevos canales de compra como: Facebook y WhatsApp, ventas a domicilio. Además, promociones de baterías para los transportistas: por la compra de 3 baterías en adelante existe un descuento adicional. Por otro lado, habilitar acumulación de puntos en compras para los mecánicos y canjearlos por incentivos. Los indicadores se ven afectados por la reducción de la utilidad debido al fuerte impacto de los gastos financieros. Responsable: Gerente – Ventas
Rendimiento de recursos propios ROE $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	12,92%	NUEVO VALOR: 2,35%	

Fuente: “ELECTROCENTRO II”

Realizado por: Salazar, G. 2019

3.3.22 Estados financieros proyectados

ELECTROCENTRO II			
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
Proyectado para el año 2020			
(En dólares)			
VENTAS NETAS		277.215,23	
COSTO DE VENTAS			
	Inventario Inicial de mercaderías	136.050,50	
+	Compras Netas	213.210,92	
=	Mercaderías Disponibles para la venta	349.261,42	
-	Inventario final de mercaderías	122.445,45	226.815,97
GANANCIA BRUTA EN VENTAS			50.399,26
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
<u>Sueldos y Beneficios Sociales</u>			
	Sueldos y Remuneraciones	15.080,54	
	Fondos de Reserva	1.289,30	
	Décimo Tercer Sueldo	1.256,71	
	Décimo Cuarto Sueldo	929,25	
	Aporte Patronal	1.970,28	20.526,08
<u>Suministros y Materiales</u>			
	Útiles de Oficina	250,00	
	Suministros de computación	40,00	290,00
<u>Servicios</u>			
	Seguridad Privada	191,95	
	Mantenimiento y Reparaciones	200,00	
	Luz Eléctrica	107,14	
	Servicio de imprenta	0,00	
	Seguros y reaseguros	236,96	
	Capacitación	75,88	
	Otros gastos administrativos	50,00	861,93
<u>Impuestos</u>			
	Impuestos gremiales	102,00	102,00
<u>Depreciaciones Amortizaciones y Provisiones</u>			
	Gasto Depreciación	8.267,46	8.267,46
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			30.047,47
GASTOS DE VENTA			300,00
GASTOS FINANCIEROS			17.898,02
	Intereses bancarios	17.505,32	
	Servicios Bancarios	371,70	
	Comisión pago de formularios	21,00	
TOTAL GASTOS			48.245,49
UTILIDAD ANTES DE REPARTICION E IMP, RTA.			2.153,77
15% TRABAJADORES			323,07
UTILIDAD NETA			1.830,70

ELECTROCENTRO II			
BALANCE GENERAL			
Proyectado para el año 2020			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			130.906,61
Caja		1.500,00	
Bancos		6.811,16	
Cuentas por Cobrar		150,00	
Crédito Tributario IVA		0,00	
Anticipos a la renta		0,00	
Crédito Tributario RENTA		0,00	
Inventario de mercaderías		122.445,45	
Pagos anticipados		0,00	
ACTIVO FIJO			131.549,48
Muebles y enseres		2.089,29	
Deprec. Acum. Muebles y Enseres		-510,30	
Equipo de Computación		3.500,00	
Deprec. Acum. Equipo de Computación		-1.155,00	
Equipo de Uso técnico		1.545,29	
Deprec. Acum. Equipo de Uso Técnico		-371,80	
Programas y software		300,00	
Deprec. Acum. Software		-198,00	
Local Comercial		133.000,00	
Deprec. Acum. Local Comercial		-6.650,00	
TOTAL ACTIVO			262.456,09
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	20.109,19		
Proveedores	18.000,00		
Sueldos y Salarios por pagar	1.171,23		
IESS por pagar	300,66		
Fondos de reserva	115,95		
Impuestos por Pagar	198,29		
Participación trabajadores	323,07		
PASIVO NO CORRIENTE	164.503,56		
Obligaciones con Instituciones Financieras	164.503,56		
TOTAL PASIVO		184.612,75	
PATRIMONIO			
Capital Social	35.000,00		
Utilidad de ejercicios anteriores	41.012,64		
Utilidad del ejercicio	1.830,70		
TOTAL PATRIMONIO		77.843,34	
TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL			262.456,09

Aplicando las estrategias financieras, mejorando los indicadores y encaminando esfuerzos en pro de la aplicación del sistema de gestión propuesto, se evidenció un decremento en la utilidad neta lo cual no significa que la empresa no sea rentable, ya que está demostrando su capacidad para generar ingresos suficientes para pagar la deuda contraída y aun así determinar un porcentaje de utilidad. Por lo mismo se demuestra que cumple con el objetivo planteado sobre la realización de la investigación.

CONCLUSIONES

- La sustentación teórica es la base de cualquier investigación, de ella depende el éxito o el fracaso del mismo así como la aplicación de un marco metodológico concreto permite que la hipótesis planteada tenga el alcance suficiente para poder plasmar esa investigación en la realidad empresarial
- Al realizar el diagnostico se pudo verificar que la empresa no contaba con una planificación e identidad corporativa, lo que se vio reflejado en las encuestas aplicadas los colaboradores ya que no sabían los objetivos empresariales, pero al ser una empresa pequeña las actividades/funciones estaban definidas pero no en su totalidad ya que existía confusión, para ello se planteó manual de procedimientos y flujogramas
- La falta de aplicación de un sistema de gestión administrativo definido, tanto en las pequeñas y grandes empresas puede ser la causa de su desaparición ya que la planificación ocupa un lugar estratégico dentro de la misma, con los objetivos planteados se traza un plan de acción para alcanzarlos, de la misma manera los mecanismos para llevar a cabo un adecuado control se encuentran definidos.
- Una empresa comercial debe rotar al máximo sus inventarios para que estos generen rentabilidad en la empresa por lo que este rubro es básicamente el giro del negocio, para ello es imprescindible la gestión de los recursos tanto humanos como materiales. Por otro lado contraer una deuda importante debe ser analizado con anterioridad, a pesar de que se maneja una administración empírica se demostró que fue en buen momento y una decisión acertada

RECOMENDACIONES

- Se debe aplicar en futuros trabajos de investigación en la empresa, una base teórica y el uso de hipótesis para así demostrar validez en su aplicación y sustentar científicamente decisiones o planes a aplicarse. Utilizando herramientas que generen más conocimiento.
- Se debe socializar con los colaboradores este sistema de gestión para poder encaminar mejor los esfuerzos de cada uno de ellos, el manual de procedimientos es una gran herramienta para poder determinar funciones específicas y así no desperdiciar recursos duplicando funciones.
- Se debe aplicar este sistema de gestión dentro de la empresa para poder obtener mejores resultados en la administración de la misma, además es imprescindible el control de las actividades para poder cuantificar el cambio y aplicar las correcciones necesarias, el sistema se debería replicar para años posteriores.
- Se recomienda aplicar las estrategias de inventarios para aumentar la rentabilidad de la empresa, quedando claro que los términos utilidad y rentabilidad son diferentes, y se demostró en el desarrollo de este trabajo, ya que la utilidad decreció pero la empresa no dejó de ser rentable por que pudo cubrir sus gastos financieros.

GLOSARIO

Administración. - La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos.

Análisis financiero. - Es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión.

Análisis de indicadores. - Permite evaluar únicamente los parámetros más interesantes, en distintos ejercicios.

Diseño. - Según la Real Academia Española el diseño es un proyecto o plan con una concepción original de un objetivo u obra destinados a la producción en serie. Es una descripción o bosquejo verbal de algo.

Empresa. - Unidad económico-social en donde a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Estados financieros. - En estos se plasma la situación financiera de la empresa. Sirven para analizar los resultados financieros y detectar cómo funciona la empresa y sus áreas.

Estrategia. - La estrategia es la manera en que una compañía alcanza las metas asignando sus escasos recursos para obtener una ventaja competitiva sustentable. La estrategia determinará como planea asignarlos para cumplir sus objetivos.

Finanzas. - Se definen como el arte y ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, y, así mismo lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, entre empresas y gobiernos.

Gestión. - Hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos previstos. Esta más asociado con la capacidad de planificar que con la responsabilidad de dirigir.

Indicador. - Es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico. Un indicador puede ser representado por distintas escalas, por ejemplo, expresadas en números enteros como porcentajes.

Metas. - Una meta es aquello que la compañía busca y que se describe con palabras.

Objetivos. - Es lo que ayuda a medir si se cumplió la meta y suele expresarse con números.

Plan estratégico. - El que establece la estrategia de la compañía, así como un plan de acción de alto nivel referente al uso de los recursos.

Planificación estratégica. - Comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Estos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. Introducción periódica del desarrollo de la estrategia en el proceso de la planeación.

Proceso administrativo. - Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, dirección y control para cumplir sus objetivos.

Proceso. - Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Rentabilidad. - Es la utilidad, comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros.

Sistema. - Que actúa a través de componentes que se interrelacionan y que en su conjunto producen resultados organizacionales.

Sistema de gestión. - Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bacallao, M. (2009). Génesis del control interno. *Contribuciones a la economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm>
- Correa, J., Ramirez, L., & Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 187-201. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/16343>
- D'Angelo, S. (2011). *Población y Muestra*. Recuperado de: <http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20%28Lic%20DAngelo%29.pdf>
- Evans, V. (2015). *Guía esencial para el desarrollo de estrategias de negocios*. Mexico: Trillas S.A.
- García, J. (2014). Estudios descriptivos. *Nure Investigación*, 7, 1-3. Recuperado de: <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1996). *Gestión: calidad y competitividad*. Bogotá: Mosby-Doyma Libros S.A.
- Matos, A. (2016). *Investigación bibliográfica*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Mosquera, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas* (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7845>

- Müggenburg, M., & Pérez, I. (2017). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>
- Munch, L. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas S.A.
- Nava, M. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezuela de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Quilumbaquin, W. (2015). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la Corporación Alli Ashpa de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/5189>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la economía*, (enero-marzo). Recuperado de:
<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª. ed. México: Pearson Education.
- Thinkandsell.com. (2016). *Sistemas de gestión normalizados*. Recuperado de:
<https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/>
- Tormo, M. (2016). *Secretariado: Gestión administrativa y asistencia a la dirección*. Bogotá: Grupo Ramirez Cogollor.
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión*. México: Cengage Learning.



ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA



Objetivo: Conocer el modelo de gestión que se aplica en la empresa ELECTROCENTRO y como ha funcionado hasta en el momento

1. ¿Conoce el organigrama estructural que posee la empresa?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Conoce las funciones/actividades que corresponden a su puesto de trabajo?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Conocer la misión y visión de la ELECTROCENTRO II?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Conoce el proceso establecido para cada una de las actividades que se realizan en ELECTROCENTRO II?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Los objetivos empresariales son socializados con todos sus colaboradores?

SI ☐ NO ☐ DESCONOCE ☐

6. ¿ELECTROCENTRO II establece estrategias administrativas y financieras a fin de permitir un crecimiento sustentable?

SI ☐ NO ☐




7. ¿Qué tan necesario considera usted diseñar un sistema de gestión administrativa y financiera para la empresa ELECTROCENTRO?

Muy necesario ☐ Necesario ☐ Poco Necesario ☐

8. ¿Al aplicar el sistema administrativo y financiero se incrementarán las ventas y se optimizarán los recursos?

SI ☐ NO ☐

Anexo B: RUC de la empresa

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		
NÚMERO RUC:	0602471930001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VILLAFUERTE AREVALO SUSANA CATERINE		
NOMBRE COMERCIAL:			
CONTADOR:	VILLAFUERTE AREVALO SUSANA CATERINE		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	08/03/1971	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	08/08/1997
FEC. INSCRIPCIÓN:	08/08/1997	FEC. ACTUALIZACIÓN:	15/07/2016
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: VELOZ Numero: 3622 Interseccion: URUGUAY Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE GENERAL BARRIGA CASA DE TRES PISOS DE COLOR BLANCO CON AZUL Telefono: 032945945 Email: susvill@yahoo.es Celular: 09845 80367			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2019000423012			
Fecha: 14/02/2019 16:56:19 PM			



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC:

0602471930001

APELLIDOS Y NOMBRES:

VILLAFUERTE AREVALO SUSANA CATERINE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ
NOMBRE COMERCIAL: ALMACEN ELECTROCENTRO II
FEC. CIERRE: FEC. INICIO ACT.: 08/08/1997
FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.
ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO O TABULACION DE TODO TIPO DE DATOS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: VELOZ Numero: 3622 Interseccion: URUGUAY Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE GENERAL BARRIGA CASA DE TRES PISOS DE COLOR BLANCO CON AZUL Telefono Domicilio: 032945945 Email: susvill@yahoo.es Celular: 0984580367

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL
NOMBRE COMERCIAL:
FEC. CIERRE: FEC. INICIO ACT.: 05/05/2003
FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD.
ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: VELOZ Numero: 3622 Interseccion: URUGUAY Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE GENERAL BARRIGA Telefono Domicilio: 032945945 Celular: 0984580367 Email: susvill@yahoo.es



Código: RIMRUC2019000423012

Fecha: 14/02/2019 16:56:19 PM



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 25 / 11 / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Gisell Catherine Salazar Villafuerte
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Facultad de Administración de Empresas
Carrera: Carrera de Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniera de Empresas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos MSc.